

VARHAISNUORISOTYÖN
PROSESSIEN KEHITTÄMINEN
Sipoon suomalaisessa seurakunnassa

Henrikki Uosukainen
Opinnäytetyö, kevät 2010
Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä
Järvenpää
Sosiaalialan koulutusohjelma
Kristillisen lapsi- ja nuorisotyön
suuntautumisvaihtoehto
Sosionomi (AMK) +
kirkon nuorisotyönohjaajan
virkakelpoisuus

TIIVISTELMÄ

Uosukainen Henricki. Varhaisnuorisotyön prosessien kehittäminen Sipoon suomalaisessa seurakunnassa. Järvenpää, kevät 2010, 63 s., 5 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä Järvenpää. Sosiaalialan koulutusohjelma, Kristillisen lapsi- ja nuorisotyön suuntautumisvaihtoehto, sosionomi (AMK) + kirkon nuorisotyöntekijän virkakelpoisuus.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkiyttää Sipoon suomalaisen seurakunnan varhaisnuorisotyötä tunnistamalla ja kuvaamalla sen keskeiset prosessit. Prosessien kuvaamista varten kehitettiin teorioiden pohjalta oma prosessien kuvausmalli.

Teoreettisena viitekehyksenä toimi prosessijohtaminen, laatuajattelu, työntekijälähtöinen kehittäminen sekä voimaantuminen. Sipoon suomalaisen seurakunnan strateginen työskentely ja varhaisnuorisotyön painopisteet toimivat lisäksi työn lähtökohtina.

Tutkimusstrategisena valintana oli toimintatutkimus, joka jäsennettiin Demingin jatkuvan parantamisen ympyrän neljän vaiheen avulla: suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Check) ja paranna (Act). Tätä jäsennystä käytetään myös syntyneissä prosessikuvauksissa. Prosessikuvauksiin pyydettiin kommentteja, jotka analysoitiin sisällön analyysillä.

Sipoon suomalaisen seurakunnan varhaisnuorisotyön keskeiset prosessit tunnistettiin ja kuvattiin. Luotua mallia ja sen kaikkia vaiheita kokeiltiin yhdessä prosessikuvauksessa. Opinnäytetyö tuotti mallin, jota voi soveltaa prosessien kuvaamisessa laajemmin.

Asiasanat: prosessien kehittäminen, seurakunnan varhaisnuorisotyö, laatuajattelu, voimaantuminen, työntekijälähtöinen kehittäminen, sisällön analyysi

ABSTRACT

Uosukainen Henrikki

Development of Pre-Youth Work Processes in Sipoo Finnish Parish.

63 p., 5 appendices. Language: Finnish. Järvenpää, Spring 2010.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Christian Youth Work. Degree: Bachelor of Social Services.

The goal of this study was to clarify pre-youth work in Sipoo Finnish Parish by recognizing and describing the main processes. A unique description model was developed based on valid theory.

The theoretical background comes from Process Management, Quality Management, Employee-Based Development and Empowerment. In addition, the study was also based on the strategic work of Sipoo Finnish Parish and the focus on pre-youth work.

The research orientation for this study was based on Action Research. The structure consists of four steps of the Deming Cycle: Plan, Do, Check and Act. The same structure was also used in process descriptions. Content Analysis was used for analyzing systematically gathered data on process descriptions.

As a result all the main processes of pre-youth work in Sipoo Finnish Parish were recognized and described. The created description model and all of its four steps were tested. This study produced a model which can be applied in other process modeling as well.

Keywords: process improvement, church pre-youth work, Quality Management, Empowerment, Employee-Based Development, Content Analysis

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2.1 Työn kehittäminen laatuajattelun orientaatiolla	7
2.2 Prosessijohtaminen	9
2.2.1 Mallintaminen ja prosessi käsitteenä	9
2.2.2 Prosessien jatkuva parantaminen	10
2.3 Voimaannuttamisen johtamiskulttuuri	11
2.4 Työntekijälähtöinen kehittäminen.....	12
3 SEURAKUNTATYÖ KEHITTÄMISEN KOHTEENA.....	16
3.1 Seurakuntatyö ja strateginen työskentely	16
3.1.1 Kirkkohallituksen ohjeistus strategiseen työskentelyyn.....	17
3.1.2 Sipoon suomalaisen seurakunnan strateginen työskentely	17
3.2 Työhön perehdyttäminen	19
4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	20
5 TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUSSTRATEGISENA VALINTANA.....	21
6 SIPOON SUOMALAISEN SEURAKUNNAN VARHAISNUORISOTYÖN KEHITTÄMISPROSESSI	26
6.1 PLAN-suunnitteluvaihe	26
6.1.1. Prosessien tunnistaminen ja prosessikartan laatiminen.....	26
6.1.2 Prosessien kuvaustavan mallintaminen	27
6.2 DO-toteutusvaihe	30
6.3 CHECK ja ACT prosessien arviointi ja parantaminen	30
7 POHDINTA.....	35
7.1 Luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä kysymyksiä	35
7.2 Opinnäytetyön tulosten ja prosessin tarkastelua	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	40
LIITE 1: Esimerkki sisällön analyysistä	
LIITE 2: Varhaisnuorisotyön prosessit ja prosessikartta (luonnos)	
LIITE 3: Ensimmäinen kuvaustapa 10-synttäreistä PDCA-mallin mukaisesti	
LIITE 4: Varhaisnuorisotyön keskeiset prosessit	
LIITE 5: Varhaisnuorisotyön prosessikuvaukset	

1 JOHDANTO

Olen työskennellyt nuorisotyönohjaajan viransijaisuudessa Sipoon suomalaisessa seurakunnassa keväästä 2008. Tällä hetkellä sijaisuuteni jatkuu vuoden 2011 loppuun. Olen vastannut varhaisnuorisotyöstä ja alkanut sisäistää työnkuvaani, johon kuuluu myös työn kehittäminen (Varhaisnuorisotyöntekijän tehtäväkuva 2010). Kehittämisen vaikutukset palvelevat minua työntekijänä sekä välillisesti seurakuntaa ja sen varhaisnuorisotyötä.

Sipoon kuntarakenteessa on tapahtunut muutos, jossa osa kuntaa ja samalla seurakuntaa liittyi Helsinkiin tammikuussa 2009. Verotulojen pientyminen johti Sipoon suomalaisen seurakunnan organisaatorakenteen muuttumiseen, ja yksi nuorisotyöntekijän virka on toistaiseksi jätetty täyttämättä. Tästä on seurannut työnjaon uudelleen organisointia. Työntekijävaihtuvuus on ollut jo pitkään suurta. Vaihtuvuuden syynä ovat olleet vanhempainvapaat ja se, että sijaiset ovat myös vaihtuneet. Tällä hetkellä kaksi nuorisotyön virkaa on täytettynä. Työntekijöiden jatkuva vaihtuminen on tuonut haasteita työn kehittämiseen ja perehdytykseen.

Nuorisotyön sisältö vaikutti minusta uutena työntekijänä jäsentymättömältä, ja siihen oli vaikea päästä sisälle. Näin syntyi idea opinnäytetyölle, joka selkiyttää tekemääni työtä tunnistamalla ja kuvaamalla oman työni keskeisimmät prosessit. Samalla kehitän omaa työtäni sijaisena toimiessani. Valitsin kehittämisen kohteeksi varhaisnuorisotyön, josta päävastuu kuului tehtäväkuvaani. Näin opinnäytetyöprosessista ja samalla kehittämistyöstä tuli työntekijälähtöinen kehittämisprosessi. Keskustelin opinnäytetyön aiheesta kirkkoherran kanssa ja hänestä idea kuulosti hyvältä. Kehittämiseen osallistui myös toinen nuorisotyöntekijä kommentoiden ja arvioiden prosessien kuvaamista. Nuorisotyön tiimin rippikoulutyönpastorin oli myös tarkoitus osallistua kehittämisprosessiin, kommentit jäivät kuitenkin saamatta työkiireiden takia. Tavoitteena oli saada kehittämisprosessista yhteisöllinen työskentelyprosessi, mutta tämä tavoite ei kuitenkaan toteutunut. Syksyllä 2010 olemme siirtymässä parityön suuntaan, jolloin selkeät vastuualueet hämärtyvät

molempien nuorisotyöntekijöiden osallistuessa toisen työtehtäviin. Prosessien kuvaaminen on kuitenkin hyvä pohja tällekin vaiheelle.

Työvälineenä kehittämistyössä ja samalla opinnäytetyössäni on laatuajattelu ja siihen liittyvä työn mallintaminen. Varsinaisena orientaationa on Demingin PDCA- ympyrä (Plan – Do – Check – Act), joka mallintaa prosessikuvauksia sekä toimii empiirisen osan tutkimusstrategisena valintana. Tämä sisältää varhaisnuorisotyön keskeisten prosessien tunnistamisen, kuvaamisen ja yhden prosessin kaikkien vaiheiden, myös arvioinnin tekemisen sekä uusien kehittämistoimenpiteiden suunnittelun. Kuvatuista prosesseista on hyötyä myös seuraavalle työntekijälle, jotta tietää, mistä aloittaa työn tekemisen, ja työnkuva hahmottuu helpommin. Prosessikuvaukset toimivat näin osana perehdytystä.

Nuorisotyön mallintaminen hyödyntää minua myös muissa työpaikoissa tämän sijaisuuden jälkeen. Strateginen työskentely on lisääntymässä ja vakiinnuttamassa paikkaansa kaikissa seurakunnissa ja eri työaloilla. Strateginen työskentely ei ole seurakunnissa enää vierasta, vaan seurakunnissa laaditaan paikallisia strategioita. Tämän tueksi Kirkkohallitus on julkaissut vuonna 2009 strategiaoppaan seurakunnille.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAORIENTAATIO

Tämän kehittämistyön teoreettiset lähtökohdat ovat laatuajattelussa ja prosessijohtamisessa sekä voimaantumisen ja voimaannuttamisen orientaatioissa, joka tuo työskentelyyn itsensä johtamisen ja yhteisöllisyyden. Opinnäytetyöni on vahvasti työntekijälähtöinen, vaikkakin kehittämistyö on myös yhteisöllinen prosessi.

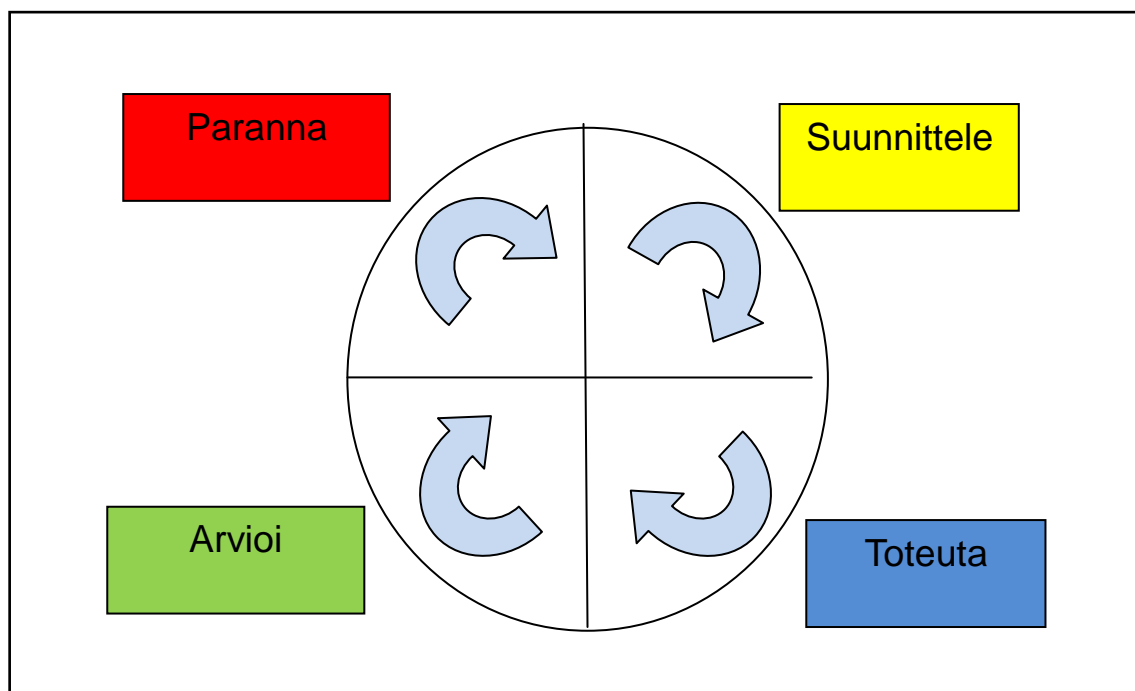
2.1 Työn kehittäminen laatuajattelun orientaatiolla

Laatuajattelu on laaja käsite ja sisältää suuntauksia, kriteeristöjä ja malleja, joilla on erilaisia painotuksia. Laatuajattelu käynnistyi Suomessa yritysmaailmassa 1970-luvulla voimakkaasti ja laatutyötä tehtiin tällöin systemaattisesti useissa yrityksissä. 1980-luvulla ilmestyivät ensimmäiset ISO-standardit, joita käytetään edelleenkin. Laatupalkintomallit alkoivat tulla suosioon 1990-luvulla. Näihin laatuajatteluihin liittyvät sertifioinnit. (Hokkanen & Strömberg 2006, 78.)

Petri Cederlöfin (2000) tekemässä laatuajattelua ja nuorisotyötä koskevassa selvityksessä laatuajattelun hyöty nähdään tärkeäksi toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä ja se myös kytkeytyy toiminnan sisältöjen kuvaamiseen. Selvitys painottaa organisaation omaa laatutyöskentelyä ja yhteisen näkemyksen syntymistä laatutyöstä ja laatuajattelusta. Selvityksessä esille tuodut asiat sopivat hyvin myös opinnäytetyöni taustaksi.

Työn kehittämisen ja laatutyön tunnetuimpia orientaatioita on matematiikan tohtorin William Edwards Demingin (1900-1994) jatkuvan kehittämisen malli, jossa on neljä vaihetta, jotka seuraavat toisiaan: suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna eli Plan, Do, Check, Act (PDCA). Prosessi on jatkuva. Deming nostaakin esille jatkuvan parantamisen ja se onkin hänen mallinsa ydinajatus. Deming on yksi tunnetuimmista laatuajatteliijoista ja hänellä on ollut merkittävä vaikutus laatuajattelun kehittämiseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80-81.)

Seuraavassa kuviossa on Demingin PDCA ympyrä (kuvio 1). Kuviossa tulee esille se, että vaiheet seuraavat toisiaan aina uudestaan spiraalimaisesti ja ympyrä kuvaa näin jatkuvaa parantamisprosessia.



KUVIO 1. Demingin PDCA ympyrä (Hokkanen & Strömberg 2006, 82; Laamanen 2005, 9).

Suunnitteluvaihe (Plan) sisältää perehtymisen, ideoinnin ja arvioinnin. Sanonta *laittaa prosessit kuntoon* ei saa johtaa siihen, ettei keskitytä tarpeeksi keinoihin, joilla tavoitteet saavutetaan. Suunnittelun jälkeen seuraa toteutus (Do), jossa testataan ja toteutetaan kuvattu prosessi. (Pitkänen 2005, 49-51.)

Deminin ympyrä on myös oppimisen ympyrä, koska siinä arvioidaan (Check) ja parannetaan (Act) (Pitkänen 2005, 51). Mallia on kuvattu myös spiraalina, joka alkaa nykytilan arvioinnista ja etenee nousevana spiraalina (Borgeman & Packalen 2002, 25). Spiraalimainen esitystapa vaikuttaa dynaamisemmalta, koska siinä tulee visuaalisesti vaiheiden jatkuvuus esiin.

EFQM-työkalu tuo laatuajattelun konkreettisemmalle tasolle, sen avulla voi tehdä organisaatiossa itsearviointia. EFQM (European Foundation of Quality Management) on työkalu, joka auttaa ymmärtämään kehittämiskohteita ja synnyttämään toimenpiteitä. Se sisältää ajatuksen toiminnan tehostamisesta proses-

seja kuvaamalla. Prosessien arvioinnissa kysytään, miten suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan prosesseja. (Laatukeskus 1999, 6-7.)

EFQM-malli toimii Suomen laatupalkintokriteereinä; palkintoa jakaa Suomen laatukeskus. EFQM muodostaa viitekehyksen kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi, mutta ei tarkasti ohjaile millaisia toimintatapoja organisaatioiden tulisi soveltaa. Laatupalkintokriteereissä tarkastellaan johtajuutta, toimintaperiaatteita, strategiaa, henkilöstöä, kumppaneita, resursseja sekä prosesseja. Näille kaikille osa-alueille on tehty kysymyksiä, joita myös itsearvioinnissa käytetään. (Pitkänen 2005, 219.) Itsearviointi toimii koko toimintajärjestelmän analyysinä. Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää tuloksellisuuden arvioimiseksi. Arvioinnissa korostuvat innovatiivisuus ja oppiminen. (Laamanen 2005, 105-107.)

2.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti johtamista prosessien avulla (Pitkänen 2005, 70). Prosessijohtamisessa on keskeistä se, miten prosesseja tunnistetaan, kuvataan, toteutetaan ja parannetaan (Laamanen 2005, 156). Luova prosessijohtaminen sisältää ajatuksen, että prosessien kuvaaminen ei saa olla liian jäykkää ja on tiedettävä, kuvataanko nykytila vai uusi parempi toimintatapa. Ongelmia voidaan välttää sisäistämällä Demingin jatkuva parantaminen. (Pitkänen 2005, 100.)

2.2.1 Mallintaminen ja prosessi käsitteenä

Prosessien kuvaaminen on työn mallintamista. Mallintaminen sisältää prosessien kuvaamisen, toteuttamisen ja arvioinnin sekä käsittää näin myös laatuajattelun jatkuvan parantamisen idean. Mallintaminen vie työn tuloksen myös yleisemmälle tasolle. (Borgman & Packalen 2002, 89.)

Prosessi tarkoittaa vaiheista muodostuvaa tapahtumasarjaa, ilmiön tai tapahtuman kulkua tai kehitystä. Prosessi, joka toimii, synnyttää tuotoksen tai suoritteen. Prosessin ytimenä on menettely. Kun prosessia kehitetään, se kytkeytyy oleellisesti prosessissa toimiviin ihmisiin. Toisin sanoen menettelyä ei

voi kehittää erillään prosessista. (Pitkänen 2005, 69-72.)

Keskeisiä prosessilajeja ovat ydin-, avain- ja tukiprosessi. Ydinprosessin tehtävänä on tuottaa arvoa suoraan asiakkaalle. Tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toiminnan. Avainprosessi on menestyksekkään toiminnan kannalta kriittinen prosessi, joka voi olla tuki- tai ydinprosessi. Avainprosesseilla on merkittävä vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen. (Pitkänen 2005, 71.) Opinnäytetyössä keskityn Sipoon suomalaisen seurakunnan varhaisnuorisotyön keskeisiin prosesseihin.

2.2.2 Prosessien jatkuva parantaminen

Tehokkaan toimintajärjestelmän kehittämistä voidaan kuvata nelivaiheisena prosessina: avainprosessien tunnistaminen, prosessien kuvaaminen, toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi ja prosessien jatkuva parantaminen. Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi ja sen jatkuva parantaminen sisältää Demingin laatuympeyrän vaiheet. (Laamanen 2005, 156-157.) Nämä vaiheet ohjaavat tätä opinnäytetyötä.

Toimintajärjestelmä tarkoittaa samaa kuin laatujärjestelmä, jota nimeä aikaisemmin käytettiin kuvaamaan organisaation ohjaus- tai johtamisjärjestelmää. Se sisältää toimintaprosessit, mittaamisen periaatteet (palautejärjestelmän), henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittämisen periaatteet. Se sisältää myös erilaisia dokumentteja kuten ohjeita, lomakkeita ja malleja, jotka takaavat yhteiset toimintatavat. (Laamanen 2005, 157-159.)

Prosessien kehittäminen alkaa prosessien tunnistamisella. Prosessien tunnistaminen on avainvaihe koko kehittämisprosessissa. On tärkeää, että valitaan oleelliset prosessit. Tunnistamisen jälkeen prosessit kuvataan. (Pitkänen 2005, 72.) Prosessien kuvaaminen auttaa ymmärtämään syy-seuraussuhteita ja konkretisoi resurssit, joita tarvitaan prosessissa. Näin selviää myös tehokkuus suhteessa syntyvään työn arvoon. (Laamanen 2005, 151-160.) Mäkisalo (2003, 170) korostaa, että prosesseja näkyväksi tekemällä mahdollistetaan toiminnan arviointi ja parantaminen. Näin tiedetään, mitä tehdään ja miten. Lisäksi niitä kuvaamalla helpottuu sekä oman tehtävän että roolin ymmärtäminen. Proses-

seja voidaan jo kuvaamalla parantaa, koska voidaan poistaa turhat vaiheet ja tehtävät jo tässä vaiheessa.

Laamanen (2005, 160-161) korostaa kuvaustavan standardisoinnin ja erilaisten kaaviomallien käyttöä kuvauksissa. Pelkkä kaavio ei kuitenkaan yksin riitä kuvaukseksi, vaan tarvitaan muuta tietoa. Lisäksi hän korostaa prosessien karkeaa kuvaustapaa, jotta ne eivät ole liian monimutkaisia. Prosessikuvauksen tulisi sisältää soveltamisalue, asiakkaat ja heidän tarpeensa ja vaatimuksensa, tavoite, syötteet ja tuotokset, prosessikaavio ja vastuut.

2.3 Voimaannuttamisen johtamiskulttuuri

Voimaannuttamisen tavoitteena on voimaantuminen, jossa työntekijä saa mahdollisuuden ja työyhteisön tuen oman työnsä kehittämiseen. Voimaantuminen (empowerment) ja voimaannuttaminen ovat olleet keskeisiä käsitteitä työyhteisöjen kehittämisessä. Ne ovat saman asian kaksi puolta. Työntekijälle mahdollistetaan omaan työhön vaikuttaminen, jolla taas on yhteys työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. (Mäkisalo 2003, 39-40.) Empowerment-käsitteen avulla voi kuvata sitä, miten työntekijän kapasiteetti tulisi täysipainoisesti käyttöön työyhteisössä. Se on sekä yksilön että yhteisön prosessi. Voimaannuttava työyhteisö aikaansaa voimaantuneen työntekijän. Tiivis yhteistyö on kuitenkin tuloksellisen kehittämistyön edellytys. (Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 40.)

Työyhteisön voimaksi on kuvattu yhteisten voimavarojen tiedostamista ja vahvistamista, yhteisen vision ja arvopohjan määrittämistä ja tietoisten valintojen tekemistä yhteisesti. Tätä kutsutaan strategiseksi työskentelyksi. Voimaantumisessa korostuu sisäinen motivaatio ja piilevien voimavarojen käyttöönotto. Merkityksellisten asioiden tekeminen on myös yksilön voimaantumisessa keskeistä. (Takala 2005, 59.)

Voimaannuttava työskulttuuri rakentuu dialogille, joka on yhteydessä johtamistapaan organisaatiossa. Toiminnanvapaus riippuu osaamisesta, työn sisällöstä ja tilannetekijöistä. (Takala 2005, 60-61.) Voimaantuminen liittyy myös

hyvinvointiin, koska se voi lisätä muiden työntekijöiden sitoutumista työhön (Siitonen 1999, 189). Opinnäytetyön tavoitteena on prosessi, jonka voi tehdä myös työnantajaa varten. Prosessi voi toimia voimaannuttavana kokemuksena ja myös käynnistäjänä yhteiseen kehittämiseen.

2.4 Työntekijälähtöinen kehittäminen

Työntekijälähtöinen kehittäminen vaatii itsensä johtamista ja muutososaamista. Näillä on myös yhteys voimaantumiseen. Itsensä johtamisen käsitettä on käytetty kuvaamaan työntekijän suhtautumista työyhteisön perustehtävään, vastuuseen, omaan itseensä ja erilaisiin yhteistyösuhteisiin. Työhön sitoutuminen, vastuullisuus, itsetuntemus sekä tunneäly ovat itsensä johtamiseen liittyviä asioita. Työntekijän sitoutuminen työhön ja perustehtävään näkyy aktiivisena kehittämisotteena. Ottaen vastuuta työstään työntekijän itsetunto lisääntyy, työ tuntuu mielekkäältä ja se motivoi. Tällä on myös yhteys työtyytyväisyyteen. (Miettinen ym. 2000, 21, 48, 51.)

Kehittämistyö on samalla muutos- ja oppimisprosessi. Oppiva organisaatio on usein käytetty käsite, jolla kuvataan työyhteisöä, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoja sekä muuttaa toimintaansa. Siihen liitetään myös uudistuskkyisyys ja innovatiivisuus. (Miettinen ym. 2000, 251.)

Muutososaaminen yhdistää muutoksen ja osaamisen. Sitä kuvataan kahdeksan eri osaamisalueen avulla. Itsensä johtamistaitoihin kuuluu kyky henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kestävään hyvinvointiin, epätietoisuuden kestäminen ja omien vahvuuksien tunteminen ja käyttäminen. Seuranta- ja arviointitaidot ovat taitoja arvioida tarkoituksenmukaisuutta muuttuvissa olosuhteissa ja seurata edistymistä. Lisäksi se on taitoa nostaa saavutukset ja kehittämisen kohteet rakentavasti esille. (Laamanen 2005, 308.) Näitä taitoja tarvitaan onnistuneessa kehittämistyössä ja erityisesti työntekijälähtöisessä kehittämisessä, jollainen tämä kehittämisprosessi on.

Muutosilmiöiden tuntemus on tietoa ja taitoa ymmärtää, miten sitoutuminen syntyy ja kykyä ottaa huomioon ihmisten erilaisuus sitoutumisessa ja oppimisessa. Muutosprosessiosaaminen on taitoa suunnitella, toteuttaa ja seurata muutosprosessin edistymistä. Muutosjohtajuus sisältää taidon lukea sitä, mistä innostutaan sekä tunnistaa ne ihmiset, joiden kanssa saadaan tehokkaasti tuloksia aikaan. Onnistumisen organisointi on taitoa luoda organisaatorakenteita, joilla muutos saadaan aikaan. Systeemiosaaminen on monimutkaisten kokonaisuuksien ymmärtämistä, niiden syy- ja seuraussuhteiden näkemistä ja tämän ajattelun taustalla olevien kaaosteorioiden vaikutuksen ymmärtämistä järjestelmätasolla. Onnistumisen tuki on taitoa edistää toisten kykyä selvitä muutoksista, dialogisuutta ja reflektiivisyyttä sekä tuen antamista toisille. (Laamanen 2005, 308.)

Tämä kehittämistyö on työntekijälähtöinen prosessi, jossa työntekijä saa tukea kollegoilta työn kehittämiseen. Prosessikuvauksissa näkyvät kaikki kehittämistyön vaiheet, jotka jäsentyvät Demingin ympyrästä. Tätä kehittämistyötä voidaan kuvata myös toimintatutkimuksena. Kaikkia prosesseja ei voida testata kuitenkaan opinnäytetyöprosessin aikana, koska prosessien vuotuinen ajankohta ei ole opinnäytetyön aikana. Työparini ja kolme muuta nuorisotyönohjaajaa osallistuivat prosessikuvauksien kehittämiseen kommentoimalla neljää prosessikuvausta.

Kehittämistyö liittyy aina muutokseen. Työntekijältä vaaditaan sitoutumista uuteen toimintamalliin. Tämän prosessin ensimmäistä vaihetta kuvataan ymmärtämisenä, joka vaatii aina asioiden syvempää pohdintaa ja esimerkiksi ongelmien pohdintaa. Hyväksyminen vaatii yhteisöllistä toimintaa, jolloin yhdessä voidaan vaikuttaa analysoimalla ja parantamalla uutta toimintamallia. Näin työntekijälähtöisyys ja yhteisöllisyys eivät ole vastakkaisia kehittämisen malleja, vaan niitä tarvitaan yhdessä ja sisäkkäin kehittämisprosesseissa. (Helin 2006, 38-39.)

Yhteisiä toimintamalleja saatetaan vastustaa, koska ne koetaan samanlaistamisena. Yhteisöllisyys ja samanlaisuus eivät ole kuitenkaan synonyymejä. Tärkeää on ymmärtää olevamme yksilöinä osa yhteisöä. Näin ei synny

tilannetta, että työyhteisössä on voimaantuneita työntekijöitä, mutta työyhteisö ei ole sitä. Oppivan organisaation tutkijana tunnettu Senge tuo saman ajatuksen esille siten, että oppiva organisaatio ei synny vain oppivien yksilöiden summana. Näin henkilökohtainen ja yhteisöllinen voimaantuminen ovat toisiinsa limittyviä prosesseja. (Takala 2005, 162-164.)

Työntekijälähtöinen kehittäminen vaatii reflektoivaa työtettä, joka on osa itsensä johtamista. Sitä kuvataan muun muassa kykynä oman ajattelun ja toiminnan erittelyyn ja tarkasteluun, kykynä ihmetellä ja kysellä, taitona ymmärtää oma työ osana kokonaisuutta, kykynä löytää uusia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Lisäksi siihen kuuluu kyky tutkia itseään ja omaa toimintaansa. (Takala 2005, 66-67.)

Sisäinen yrittäjäyys on käsite, jota kuvataan oppivan organisaation yhdeksi perustaksi. Se on asenne, jota odotetaan työntekijältä oppivassa organisaatiossa. Sydänmaanlakka (2002, 218-219) nostaa esille ammatillisen kunnon, joka sisältää selkeät tavoitteet työssä, riittävän osaamisen, palautteen saamisen ja itsensä kehittämisen. Lisäksi itsensä johtamiseen kuuluu fyysisen, henkisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon ylläpito. Työntekijän suhtautumistapa on luova, muutosherkkä, joustava, uuttera eikä hän karta vastoinkäymisiä, kun ammatillinen kunto on hyvä. (Mäkisalo 2003, 71.)

Sengen ajattelussa on viisi perusasiaa, joita tulee jatkuvasti kehittää. Nämä ovat henkilökohtainen osaaminen, mentaalimallit, jaettu visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Senge korostaa oppivaa organisaatiota jatkuvasti kehittyvänä järjestelmänä, joka ei tule valmiiksi. Sengeä pidetään yhtenä keskeisimpänä oppivan organisaation käsitteen kehittäjänä. (Pitkänen 2005, 204.)

Organisaation oppimista edistetään oppimista tukevien työkalujen ja prosessien luomisella. Suoritusten johtamisen prosessi on pohja muille organisaation prosesseille ja muulle kehittämiselle. Suoritusten johtaminen sisältää ajatuksen, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, palautejärjestelmien toimimisen ja tarvittavan osaamisen. Suoritusten johtaminen on keskeisin henkilöstöjohtamisen prosessi, johon myös

kehityskeskustelut osaltaan liittyvät. (Sydänmaanlakka 2002, 75, 85.) Nämä asiat on kuvattu Sipoon suomalaisen seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2010–2011.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijälähtöinen kehittäminen on tärkeä motivaation lähde ja sillä on voimaannuttava vaikutus työntekijään. Se on myös muutososaamista ja osa oppivan organisaation perusideaa. Näillä käsitteillä on yhteys itsensä johtamiseen ja refleктоivaan työotteeseen.

3 SEURAKUNTATYÖ KEHITTÄMISEN KOHTEENA

3.1 Seurakuntatyö ja strateginen työskentely

Seurakunnassa tehtävää työtä säätelee kirkkolaki. Kirkkolaki määrittelee kirkon tehtävän: *Tunnustuksensa mukaisesti kirkko julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimii muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisen rakkauden toteuttamiseksi.* (Vuori 2003, 51.)

Työelämän lainalaisuudet koskevat kaikkia työaloja. Seurakuntatyö poikkeaa kuitenkin hengellisen ulottuvuuden takia lähes kaikesta muusta työstä ja työajan määrittelemättömyys on myös harvinaista työelämässä. Kirkon omassa lainsäädännössä osa kirkon työnantajatehtävistä on uskottu seurakunnan ulkopuoliselle elimelle, tuomiokapitulille. Sillä on papiston ja myös kanttorien henkilöstöhallinnon tehtäviä. (Voipio 2002, 140.)

Kirkkohallituksen asettama strateginen seurantaryhmä on laatinut Strategiaoppaan seurakunnille vuonna 2009. Tämä uusi opas osoittaa kirkon suhtautumisen laadun kehittämiseen kasvaneen. Opas sisältää yhteistä arvopohdintaa ja nostaa esille yhteisinä arvoina pyhän kunnioituksen, vastuullisuuden, oikeudenmukaisuuden ja totuudellisuuden. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 21.)

Laatuajattelun ja strategisen työskentelyn myötä on myös seurakunnissa ryhdytty kuvaamaan prosesseja. Rantasalmen seurakunnassa on prosesseja kuvattu systemaattisesti useita vuosia. Siellä on kehitetty toimintajärjestelmä, joka toimii laatuajattelun periaatteiden mukaisesti. (Uosukainen 2002, 110.) Toimintajärjestelmä on kaikille näkyvissä Rantasalmen seurakunnan omilla kotisivuilla. Opintoihini kuuluvan työharjoittelun aikana tutustuin Rantasalmen seurakunnan laatutyöhön. Työharjoitteluun kuului rippikouluprosessin kuvaaminen.

3.1.1 Kirkkohallituksen ohjeistus strategiseen työskentelyyn

Kirkkohallituksen laatimassa strategiaoppaassa strateginen työskentely määritellään asenteena tai lähestymistapana, joka tuo uusia käytänteitä päätöksentekoon ja johtamiseen. Lähtökohtana on etsiä tärkeimpiä asioita, joihin pääsee pohtimalla identiteettiä ja toimintaympäristöä. Strategiset valinnat auttavat priorisoimaan ja rajaamaan mitä tavoitellaan. Strategisessa työskentelyssä on aina katse tulevaisuuteen. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 11.)

Strategiset painopisteet oppaan mukaan on asetettu vuoteen 2015 ja ovat (Strategiaopas seurakunnille 2009, 30-31):

- 1 Hengellinen elämä vahvistuu
- 2 Huolehdimme heikoimmista ja kannamme maailmanlaajaa vastuuta
- 3 Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä
- 4 Viemme viestiä
- 5 Rakenteet palvelevat toimintaa
- 6 Kirkon uudistuminen jatkuu

Oppaan esille tuoma strategisen prosessin jatkuvuus ja rakenteiden kehittäminen ovat keskeisiä asioita myös opinnäytetyössäni.

3.1.2 Sipoon suomalaisen seurakunnan strateginen työskentely

Sipoo on kaksikielinen kunta Helsingin koillispuolella. Sipoon suomalainen seurakunta on osa seurakuntayhtymää, jonka se muodostaa yhdessä ruotsinkielisen seurakunnan kanssa. Sipoon suomalaisella seurakunnalla oli jäseniä vuoden 2010 vaihteessa 8401 (Kirkkohallitus 2010).

Sipoon suomalaisen seurakunnan strategisen työskentelyn pohjalta päivitettiin vuoden 2009 aikana muun muassa työnäkyä, joka on muotoutunut näin:

Rohkaisemme kolmiyhteisen Jumalan ja toinen toisemme kohtaamiseen arjessa ja pyhässä. (Sipoon suomalainen seurakunta 2009.)

Visiotyöryhmä perustettiin seurakuntaneuvoston vuoden ensimmäisessä kokouksessa 2010, eikä se ole vielä tuonut uutta visiota käsiteltäväksi. Visio tehdään vuosille 2015–2020. (Sipoon suomalainen seurakunta, Seurakuntaneuvoston muistio 1/2010)

Tiimiorganisaatio hakee muotoaan tällä hetkellä. Työntekijätiimeiksi on muodostettu diakonia- tiedotus-, virasto-, lapsityön-, nuorisotyön- ja aikuis- ja vanhustyön tiimi. Nuorisotyön tiimiin kuuluvat rippikoulutyön pastori ja kaksi nuorisotyöntekijää sekä kanttori.

Sipoon seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2010–2011 on kuvattu varhaisnuorisotyön toiminta-ajatuksiksi:

Varhaisnuorisotyön tehtävänä on mahdollistaa lapselle (7-14v.) pyhän ja rakastavan Jumalan kohtaaminen, lisätä lapsen arvostusta omana itsenä ja omanikäisenä olemiseen sekä tukea kristittyä kasvamisessa ja opettaa lähimmäisen rakkautta.

Toimintasuunnitelmassa on kolme tavoitetta kuluvalle kaksivuotiskaudella (2010–2011). Tavoitteena on kehittää perustoimintaa kerhojen ja leirien järjestämistä, koulujen kanssa tehtävää yhteistyötä sekä seiskatoimintaa.

Toiminnalliset tavoitteet ja painopisteet vuosille 2010–2011:

Varhaisnuorisotyö pyrkii viemään lasten evankeliumia sinne missä lapset ovat lisäämällä yhteistyötä koulujen kanssa. Tavoitteena myös vahvistaa ja kehittää sisällöllisesti perustuotteitamme kerhoja ja leirejä.

Varhaisnuorisotyön keskeisiä perustoimintoja ovat kerhotoiminta, leiritoiminta ja koulujen kanssa tehtävä yhteistyö (päivänavaukset). Perustoimintoihin kuuluu myös 10-synttarit. (Sipoon suomalainen seurakunta, toiminta- ja taloussuunnitelma 2010–2011.) Nämä prosessit on otettu myös prosessikuvausten kohteeksi tässä opinnäytetyössä. Seiskatoiminnan kehittäminen on siirretty myöhemmäksi. 10-synttarit on valittu sellaiseksi prosessiksi, jonka kaikki kehittämisen vaiheet (PDCA) ehtii käydä läpi tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

3.2 Työhön perehdyttäminen

Opinnäytetyön sivutuotteena syntyi työhön perehdytykseen soveltuvaa materiaalia. Yhtenä tekijänä aiheen valinnassa oli oma puutteellinen perehdyttäminen työhön tullessa. Tavoitteena oli varmistaa perehdytykseen käytettävän materiaalin toimivuus.

Perehdyttäminen on tavoitteellinen oppimisprosessi. Perehdyttäminen sisältää työntekijän tutustuttamisen omaan työhönsä, välittömään työympäristöön, hallinto-organisaatioon ja yhteistyötahoihin. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa työntekijää hahmottamaan oma työ, työrooli ja työn toiminnalliset tavoitteet seurakuntatyön kokonaisuudessa. Työnantajalle perehdyttäminen on työväline, jolla varmistetaan työn laatu. Perehdyttäminen vaatii aina suunnitelman, jonka osa-alueet kuvataan tarkasti. (Salo 2003, 215-218.)

Avoin vuorovaikutus on tärkeää perehdytyksessä. Perehdyttäminen on tapahtuma, jonka aikana työntekijä ja työnantaja oppivat toisiltaan. Työntekijällä on mahdollisuus oppia työtehtävät ja työyhteisön toimintaperiaatteet. Perehdytysvaiheessa on myös tärkeää ääneen ihmettely ja aikaisempien työkokemusten jakaminen aikaisemmista työpaikoista. Työyhteisö voi näin oppia perehtyjän tuomasta uudesta näkökulmasta. (Mäkisalo 2003, 131-132.)

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkiyttää Sipoon suomalaisen seurakunnan varhaisnuorisotyötä tunnistamalla ja kuvaamalla sen keskeiset prosessit. Tästä syntyvää materiaalia voidaan käyttää myös työhön perehdyttämisessä.

Opinnäytetyössä testataan Demingin ympyrän vaiheita yhdessä yksittäisessä prosessissa. Lisäksi omana tavoitteenani oli selvittää, voiko työntekijälähtöinen kehittämistyö luoda toimivia käytänteitä. Tästä ehdin saada kokemuksen vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

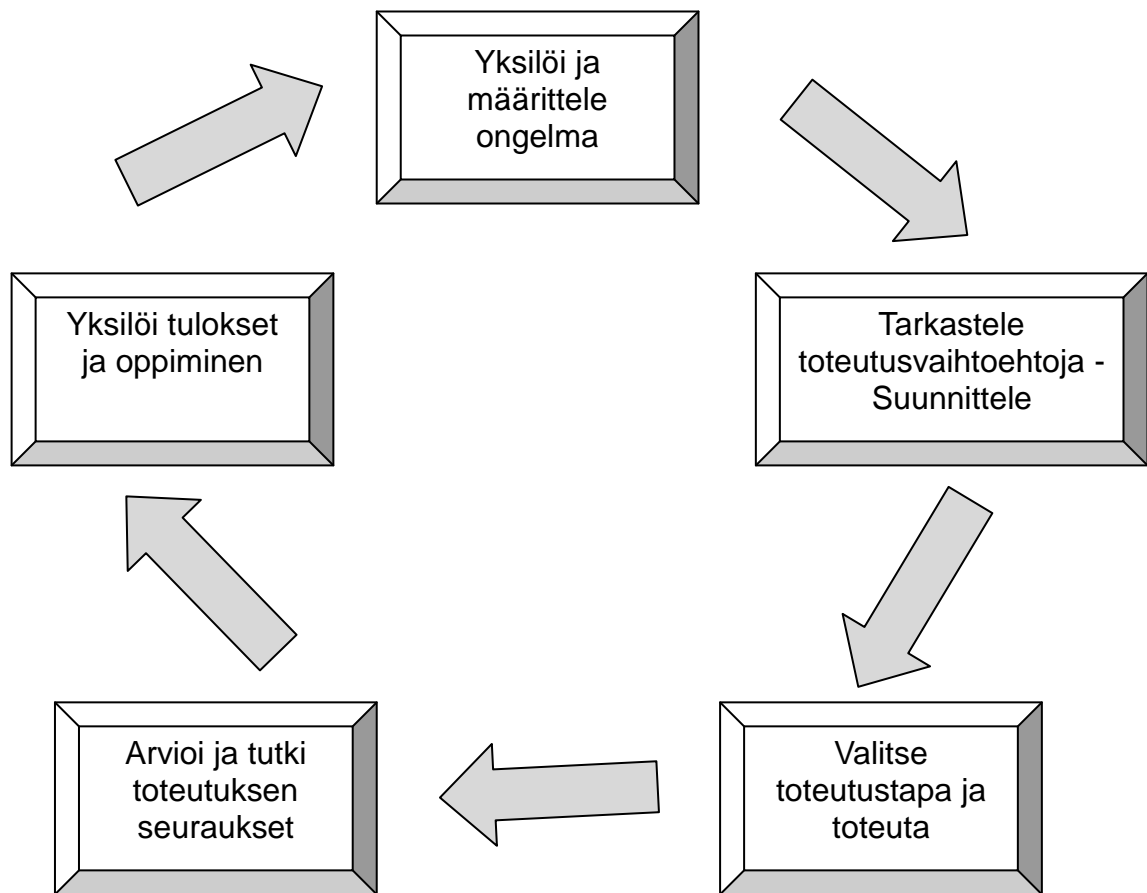
Opinnäytetyö mahdollistaa myös pitkän aikavälin tavoitteena olevan työn mallintamisen, josta on hyötyä seurakuntatyön hallintaan laajemminkin. Kaksi viimeistä tavoitetta rajautuvat kuitenkin pois varsinaisista opinnäytetyön tavoitteista.

5 TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUSSTRATEGISENA VALINTANA

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella on yhteisiä piirteitä tapaustutkimuksen kanssa. Molemmissa on kohteena yksi tapaus, joka voi olla esimerkiksi työyhteisö. Varsinainen ero on tutkijan roolissa. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. Tutkija toimii näin muutosagenttina työyhteisössään. Toinen ero on tutkimuksen tarkoitus, joka toimintatutkimuksessa on ongelmien ratkaiseminen ja muutos. Toimintatutkimuksessa tapahtuu myös interventio eli uusi toimintamalli testataan tutkimusprosessin aikana. Periaatteessa toimintatutkimuksen mallia voi harjoittaa oman työnsä kehittämisessä myös ilman yhteistyötä muiden kanssa. (Kananen 2009, 9, 23-24.)

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on aina perehtyminen nykykäytäntöön. Se vaatii tutkijalta erilaisia menetelmiä, kuten dokumenttianalyysiä, kyselyjä tai haastatteluja. Aineistot ovat pääsääntöisesti laadullisia. (Kananen 2009, 23-24.) Opinnäytetyötä varten perehdyin aluksi nuorisotyötä koskeviin dokumentteihin ja hyödynsin omaa perehdytystä. Vanha tehtäväkuva ja perehdytysmateriaali olivat pohjana lähtötilanteen tiedostamisesta. Tietoa on kertynyt myös työskennellessäni Sipoon suomalaisessa seurakunnassa. Näin sain muodostettua kuvan nykykäytännöstä.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattuna toimintatutkimuksen prosessi viisivaiheisena: ongelman yksilöinti, suunnittelu, valinta toimintamallista, arviointi ja johtopäätökset (O'Brien, 2001).

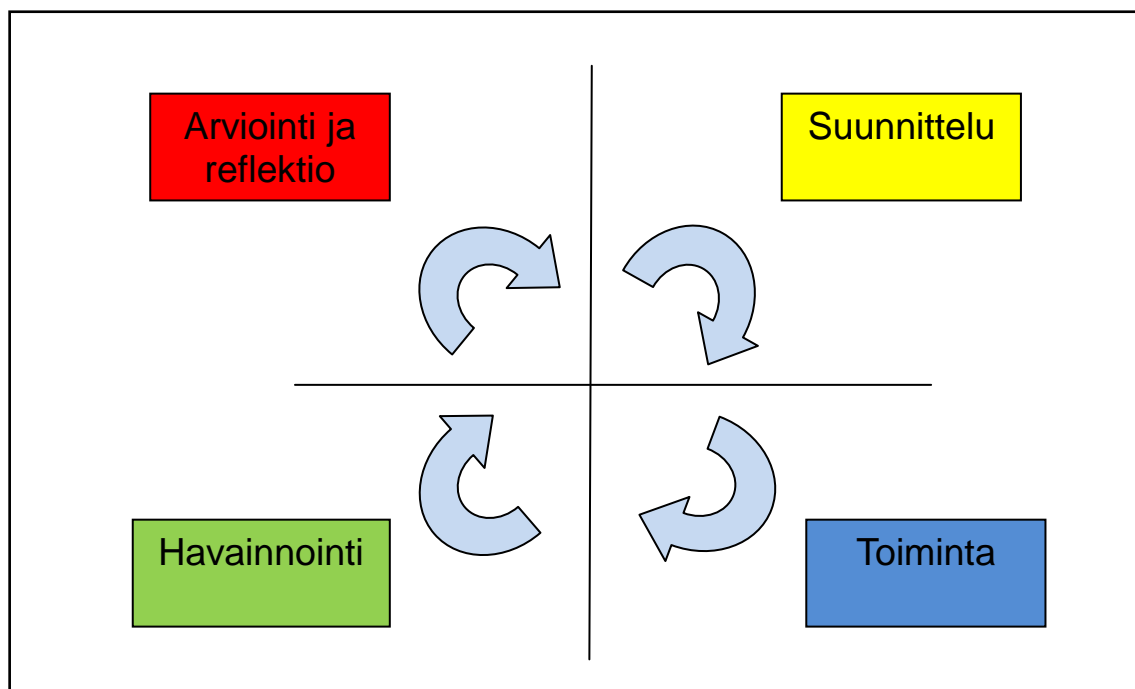


KUVIO 2. Toimintatutkimuksen vaiheet O'Brienin (2001) mukaan.

Tässä toimintatutkimuksessa on systemaattiset työskentelyvaiheet otettu Demingin ympyrästä (kuvio 1), jolla on yhteys toimintatutkimukseen. Demingin jatkuvan parantamisen malli kuvaa jatkuvaa muutosta ja kehittämistä. Näitä samoja piirteitä korostetaan myös toimintatutkimuksessa (Kananen 2009, 9).

Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski (2006, 79) korostavat toimintatutkimuksen syklisestä luonnosta, joka rakenteeltaan muistuttaa Demingin ympyrää. Jatkuva parantaminen tulee esille toimintakokeilun aikana tehdyistä havainnoista ja havaintoaineiston keruusta. Arviointi ja reflektointi ovat oleellinen osa toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen kuvaaminen nelivaiheisena mallina on tyypillisintä toimintatutkimuksen vaiheistamisessa. Tämän mallin vaiheet ovat: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio. Malli onkin lähes yhtenevä Demingin jatkuvan kehittämisen mallin kanssa. Seuraava kuvio

kuvaa tätä mallia (kuvio 3).



KUVIO 3. Toimintatutkimus nelivaiheisena mallina (Heikkinen ym. 2006, 79).

Toimintatutkimuksen sanotaan jatkavan siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään kuitenkin usein toimintatutkimuksessa. (Kananen 2009, 22.) Tässäkin tutkimuksessa kerättiin laadullista aineistoa, jota myös analysoitiin laadullisesti sisällön analyysiä käyttäen.

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu opinnäytetyön eri vaiheissa koottua aineistoa ja samalla tutkimusasetelma.

TAULUKKO 1. Tutkimusasetelma toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimuksen vaiheet	Aineiston keruu	Aineiston analyysi
Plan= Suunnittele	Aineiston keruu asiakirjoista - nykytilan analysointi Tutkimuspäiväkirja	Dokumentit ja niiden analysointi Keskustelu nuorisotyön tiimin kanssa- tehtäväkuvan tarkentuminen
Do= Toteuta	10-synttäreiden toteutuksessa kerätään aineistoa havainnoimalla ja tekemällä kenttämuistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan Kommentteja prosessien kuvaustavasta työparilta ja Rantasalmen seurakunnalta	Yhteenvetoja kommenteista
Check= Arvioi	Arviointiaineisto kerätään nuorisotyön tiimiltä Tutkimuspäiväkirja Kollegoiden kommentit	Sisällön analyysi
Act= Paranna	Tutkimuspäiväkirja	Johtopäätökset (lopulliset prosessikuvaukset)

Tutkimuspäiväkirja on ollut apuna kuvattaessa tutkimusprosessia ja sen aikana kerättyjen aineistojen analysoinnin tuloksia. Aineistoa syntyi prosessi-kuvaustavan luonnin kaikilta eri vaiheilta ja kuvaustavoilta. Prosessikuvauksista saatuja kommentteja analysoin tutkimuspäiväkirjassa.

Toimintatutkimuksessa tutkimuspäiväkirja on tärkeä osa tuomaan prosessin läpinäkyvyyttä esille. Tutkimuspäiväkirjaan tallennetaan keskustelut ja havainnot, ja se auttaa tutkijaa jäsentämään ajatuksiaan. Sinne tallennetaan tietoa tutkimuksen etenemisestä, tunnelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia havaintoja ja yhteenvetoja sekä kysymyksiä. (Huovinen & Rovio 2006, 106.)

Prosessikuvausten kehittelyvaiheessa pyydettiin kommentteja nuorisotyön tiimiltä, mutta sain niitä vain työpariltani. Aineistot olivat niukkoja ja siksi niitä käytettiin sellaisenaan hyödyksi prosessikuvauksia kehitettäessä. Opinnäytetyön prosessin aikana kerättiin sen arviointivaiheessa neljästä eri prosessikuvauksesta kommentteja kollegoilta neljästä eri seurakunnasta. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Sisällön analyysin tulokset kuvataan luvussa 6 kommenttien analysoinnin yhteydessä.

Sisällön analyysissä on tarkoituksena tiivistää, järjestää ja jäsentää aineistoa (Eskola, 2001, 146). Analyysi voi tapahtua joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti teorialähtöisenä. Prosessi etenee ensin analyysiyksikön valinnalla, joka voi olla lause, asiakokonaisuus tai sana. Aineistosta etsitään tutkimusongelmien kannalta oleellisia ilmaisuja, joita ryhmitellään ja luokitellaan kategorioiksi. Luokittelua jatketaan kunnes yhdistelyä ei voida jatkaa. (Kyngäs & Vanhanen 1999.)

Tässä opinnäytetyössä kerätyt kommentit analysoitiin induktiivisesti tehtyjen kysymysten avulla. Analyysiyksikkönä oli asiakokonaisuus. Esimerkki analyysistä on liitteessä 1.

6 SIPOON SUOMALAISEN SEURAKUNNAN VARHAISNUORISOTYÖN KEHITTÄMISPROSESSI

6.1 PLAN-suunnitteluvaihe

Sijaisuuteni Sipoon suomalaisessa seurakunnassa alkoi keväällä 2008. Opiskeluni oli tällöin siinä vaiheessa, että olin aloittamassa opinnäytetyötä. Aiheeksi muotoutui oman työni kehittäminen, koska oli vaikea päästä sisälle työhön ja se tuntui hajanaiselta. Taustana oli myös, että työntekijät olivat usein vaihtuneet. Perehdyin dokumentteihin, toiminta - ja taloussuunnitelmiin ja varhaisnuorisotyön kuvauksiin, joita on kuvattu työn teoriaosassa.

Olin ollut kesätöissä sekä työharjoittelussa Rantasalmen seurakunnassa, jossa on kehitetty paikallista toimintajärjestelmää ja prosessien kuvaamista. Tämä oli myös taustana sille, että päädyin kuvaamaan varhaisnuorisotyön prosesseja opinnäytetyössäni ja näin lähteä kehittämään työtäni. Tässä vaiheessa aloin myös perehtyä laatukirjallisuuteen ja prosessijohtamiseen.

Hankesuunnitelma esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa 23.9.2009. Prosessikuvauksen esitystapa oli kuitenkin tässä vaiheessa vielä epäselvä. Suunnitteluvaihe sisälsi prosessien tunnistamisen, prosessikartan laadinnan ja prosessikuvauksessa käytettävän mallin kehittämisen.

6.1.1. Prosessien tunnistaminen ja prosessikartan laatiminen

Prosessikartta on lähtökohta prosessien kuvaamiseen. Prosessikartan laadin oman työtehtävieni näkökulmasta, ja sitä käsiteltiin yhdessä muiden nuorisotyöntiimin työntekijöiden kanssa syksyllä 2009. He eivät kommentoineet tehtyä prosessikarttaa yksityiskohtaisemmin, vaan pitivät sitä sellaisenaan hyvänä lähtökohtana prosessien kuvaamiseen. Syntynyt prosessikartta on liitteessä 2. Prosessikartassa on tunnistettuna varhaisnuorisotyön tuki- ja ydinprosesseja. Tämä prosessikartta oli lähtökohtana prosessien kuvaamisessa.

6.1.2 Prosessien kuvaustavan mallintaminen

Prosessikarttaan (liite 2) luonnostelin varhaisnuorisotyön prosessit. Prosessit mahtuvat seuraavien yläotsikoiden alle: alakouluissa tehtävä työ, yhteistyö eri tahojen kanssa, kerhotoiminta, leiritoiminta, palkkioiden maksaminen ja muut tapahtumat ja tehtävät. Näillä on yhteys varhaisnuorisotyön toimintasuunnitelmaan ja työn painotuksiin eri vuosille.

Tässä osiossa selvitetään, miten prosesseja kuvattiin ja miten niiden kuvausmalli kehittyi lopulliseen muotoonsa. Aluksi esitellään eri vaiheissa tehtyjä prosessikuvauksia ja erilaisia kuvaustapoja. Ensimmäiset kaksi prosessikuvausta tehtiin Demingin neljän vaiheen avulla. Niistä jäi kuitenkin puuttumaan mielestäni oleellisia asioita.

Ensimmäisen kuvaustavan pohjana oli Demingin PDCA-malli, joka jäsensi kuvauksen. 10-synttäreiden kohdalta pystyttiin toteuttamaan kaikki Demingin kehittämisen vaiheet myös käytännössä. Ensimmäinen prosessikuvaus 10-synttäreistä tehtiin 31.10.2009 (liite 3). Kun olin tehnyt alustavan kuvauksen, sain toisilta työntekijöiltä kommentteja, olisiko kuvatuissa prosessin vaiheissa näkyvissä sellaista, jonka pystyi jo heti karsimaan. Kehittämisehdotuksena tuli ainoastaan vastuiden tarkennus muistilistaksi, jotka numeroidaan. Korjaukset tuntuivat järkeviltä ja ne huomioitiin korjatussa versiossa. Korjausten jälkeen 10-synttärit toteutettiin kuvatun prosessikuvauksen mukaisesti 21.11.2009.

Tehtyä prosessikuvausta ja sen kaikkia vaiheita testattiin 10-synttärit tapahtumaa toteutettaessa. Valitettavasti yhteinen toteutuksen jälkeinen reflektointi jäi tekemättä ja jouduin pohtimaan toteutuksen onnistumista yksin, koska toinen työntekijä joutui perumaan osallistumisensa. Toteutuksen arvioinnissa pohdin ostetun ohjelman mielekkyyttä ja sopivuutta 10-vuotiaille, vaikka sitä tarjottiinkin juuri tälle ikäryhmälle.

Toteutuksen arviointia kerättiin havainnoimalla ja keskustelemalla. Myönteistä spontaania palautetta tuli myös vanhemmilta ja lapsilta erityisesti joistakin ohjelman osista. Kehittämistoimenpiteeksi jäi systemaattisemman palautteen kerääminen. Lisäksi ohjelman rakennetta mietin vain yksin, koska työparini oli

sairastunut. Tapahtuma sai myönteistä palautetta myös julkisesti, koska yhden osallistuneen lapsen äiti oli toimittaja, joka teki tapahtumasta myönteisen lehtiartikkelin paikallislehteen. Prosessikuvauksen osat tuntuivat toimivilta, mutta prosessikuvausmalli kehittyi ja tarkentui vielä tämän jälkeen.

Lopullinen kuvausmalli alkoi hahmottua Laamasen (2005, 160) kehittämän mallin pohjalle. Tehtyjä prosessikuvauksia muokattiin soveltamalla Laamasen kehittämää mallia. Näihin prosessikuvauksiin pyydettiin palautetta sekä työpariltani että Rantasalmen seurakunnasta, jossa on käytössä prosessikuvaukset tärkeimmistä toiminnoista. Joitakin tarkennuksia tehtiin tämän jälkeen: numerointi eri toimintavaiheista sekä kirjattiin myös se, milloin toiminta toteutuu, esimerkiksi osallistujien alaraja 10-synttäreillä. Prosessien kuvaamisen teoriaa on esitelty tarkemmin työn teoreettisessa viitekehysessä.

Laamanen (2005, 163) kuvaa kriteereitä prosessikuvausten arviointiin. Hän nostaa esille muun muassa standardoidun kuvaustavan, tärkeimpien vaiheiden kuvaamisen prosessista, kuvaus tulisi olla 4-6 sivua, roolit sijoitetaan vasemmalle ja ne kuvaavat tiedonkulkua ja vaikutuksia, aika etenee vasemmalta oikealle. Seuraavassa kuvaus 10-synttäreistä tämän mallin mukaisena.

1 Soveltamisalue: 10-synttärit, prosessikuvaus on tehty suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheista sekä parantamistoimenpiteistä.

2 Asiakkaat: Kaikki samana vuonna 10 vuotta täyttäneet, jotka odottavat ikäisilleen sopivaa toimintaa. Tämä vaatii järjestäjältä ajan hermoilla oloa ja nuorten maailman tuntemista.

3 Tavoite: Saada kontakti yhteen ikäluokkaan ja heidän perheisiinsä ja jatkaa koulussa luotua yhteydenpitoa seurakunnan tiloissa. Lisäksi tavoitteena on luoda myönteistä kuvaa seurakunnan toiminnasta. Toteutumista mitataan havainnoimalla sekä osallistujien määrällä.

4 Kriittiset vaiheet: Tiedotus (ajoitus, myyvä, ajoissa suunniteltu) ja mielekäs toiminta ovat toteutuksen kannalta kriittisiä vaiheita. Onnistumista mitataan

osallistujamäärällä ja palautteella.

5 Tietojen säilyttäminen: Vanhat ohjelmarungot säilytetään kansioon tietokoneelle. Asiakaslistat hävitetään.

6 Prosessikaavioon tulevat vaiheet:

Budjetointi edellisenä vuonna

Kootaan tiedot 10-vuotiaista

Suunnitellaan päivän ajankohta ja mukana olevat henkilöt

Varataan tarjoilu

Laaditaan kutsut ja lähetetään ne

Kerätään palaute

Tehdään kehittämistoimenpiteet

7 Vastuut –keskeiset roolit: Vastuu järjestelyistä on prosessista vastaavalla eli varhaisnuorisotyöntekijällä.

Tehtävät: ajoitus, tiedotus, budjetointi, toisen työntekijän mukaan ottaminen, tarjoilun tilaaminen keittiöltä

Päätökset: budjetti seuraavalle vuodelle, paikka ja aika, ulkopuolinen (ostopalvelu)

Prosessiin liittyvä tiimi: nuorisotiimi, josta toinen työntekijä. Lapsityöntiimille tiedotus, ettei mene päällekkäin heidän tapahtumien kanssa.

Prosessikuvaukseen liitettiin tässä vaiheessa yllämainitut Laamasen täsmennykset, josta syntyi prosessikuvauksen etusivu. Prosessikuvauspohja tehtiin ensin Excel-taulukkolaskennalla, mutta muutettiin helpommin toimivana Word-muotoon. Tältä pohjalta on tehty prosessien kuvauspohja, joka on liitteessä 4.

2.3.2010 pyydettiin kommentteja kuvaustavasta Rantasalmen seurakunnalta sekä kerättiin myös Sipoon seurakunnan nuorisotyön tiimiltä palautetta, josta kuitenkin vain työparini kommentoi. Toinen tiimin jäsen ei pystynyt erinäisten syiden vuoksi antamaan kommentteja.

6.2 DO-toteutusvaihe

Prosessikartta muotoutui prosessin aikana vielä lisää ja keskeisiksi prosesseiksi jäsenyi tästä prosessikartasta yhdistelemällä syntyneet viisi keskeistä prosessia. Nämä viisi prosessia ja lopullinen prosessikartta on myös liitteessä 4. Yhdistelyyn vaikutti teoriaan tutustuminen ja erityisesti Laamasen (2005, 160), esille tuoma ajatus siitä, etteivät prosessit saa olla liian pieniä palasia. Karkeat kuvaukset riittävät ja liian tarkka kuvaus voi tuhota ymmärrystä. Tämä sai pohtimaan, mikä on oikeasti keskeistä varhaisnuorisotyössä.

Viimeisen kuvaustavan jälkeen olin tyytyväinen syntyneeseen prosessikuvausmalliin. Syntyneen mallin mukaisesti kuvasin kaksi muuta prosessia. Etusivun mukaantulo ja sen tuomat täsmennykset vaativat paneutumista prosessin taustoihin. Sisältöjen miettiminen oli haastavaa. Täsmennysten miettiminen kuitenkin auttoi oman työn hahmottamisessa.

6.3 CHECK ja ACT prosessien arviointi ja parantaminen

Neljään prosessikuvaukseen pyydettiin arviointia nuorisotyöntiimiltä, josta työparini kommentoi. Toisen tiimin jäsenen kommentointi ei työkiireiden takia onnistunut. Sen vuoksi tarvitsin lisäkommentteja, joiden antajat valitsin perustellusti. Pyysin kommentteja seuraavilta henkilöiltä: Sipoon suomalaisen seurakunnan varhaisnuorisotyön minua edeltänyt viransijainen, joka hoiti viransijaisuutta yli vuoden ajan. Rantasalmen seurakunnan nuorisotyöntekijä, jolla on kokemusta laatuajattelusta ja prosessikuvausten käytöstä omassa työssään. Järvenpään seurakunnan varhaisnuorisotyöntekijä, joka suoritti jatko-opintoja, jotka liittyvät diakonia- ja nuorisotyöhön ja sisältävät johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä opintoja.

Seuraaviin kysymyksiin pyydettiin erityisesti kommentteja:

Onko prosessikuvaus selkeä ja looginen, onko siihen helppo päästä sisälle?
 Kuvaako se mielestäsi oleellisia asioita?
 Miten voisit kuvausta kehittää?

Millaisissa yhteyksissä voisit itse käyttää tällaista kuvaustapaa?
Miten kommentoisit luomaani prosessikuvausmallia kokonaisuutena?

Kommentit sain kaikilta pyytämiltäni henkilöiltä. Tein induktiivisen sisällön analyysin jokaiseen kysymykseen. Kokosin ensin yhteen kaikki vastaukset kysymysten alle ja alleviivasin kysymysten kannalta oleelliset ilmaisut. Analyysiyksikkönä oli ilmaisu, joka saattoi koostua useammasta sanasta. Tämän jälkeen muutin ne tutkijankielelle ja aloin yhdistellä muodostuneita ilmaisuja. Näin muodostin alakategoriat ja niitä yhdistelemällä yläkategoriat. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Analyysiesimerkki on liitteessä 1.

Analyysin tuloksena syntyi yhteenveto saaduista kommenteista:

Prosessikuvauksen selkeys ja logiikka

Prosessikuvaukset koettiin selkeinä ja loogisina kokonaisuuksina. Kommenteista tuli esille loogisuus, selkeys, prosessien hahmottuminen, oleelliset asiat ja varhaisnuorisotyön hahmottuminen kokonaisuutena. Tässä yhteydessä tuli esille myös muutama kehittämis ehdotus, mutta ne on koottu kehittämistä käsittelevän kysymyksen alle. Alla suoria lainauksia kommenteista:

perustietosivuna oleva tavoite yms. määrittely selventää taulukon tulkintaa

kuvaukset tuntuvat relevanteilta ja tutuilta

pidän prosessikuvausta loogisena ja työtä helpottavana

Oleellisten asioiden käsitteleminen

Vastauksissa tuli esille oleellinen tieto sekä se, että kuvaukset oli tehty keskeisistä prosesseista. Alakategoriat sisälsivät oleellisen informaation, keskeisten prosessien kuvaamisen ja osallistujien ja toteuttajien näkökulmat. Tämä tuli esille esimerkiksi näissä kommenteissa:

prosessit keskittyvät selkeästi keskeisiin toimintoihin ja niiden järjestämiseen

kokonaisuus sekä osallistujan, että toteuttajan näkökulmasta avautuu

olit mielestäni onnistunut poimimaan oleellisen informaation

Prosessikuvaukset sisälsivät oleelliset asiat sekä valitut prosessit olivat oleellisia varhaisnuorisotyön kannalta.

Kehittämisideat

Kehittämisideoina tuli esille prosessikuvausten tarkoituksenmukainen tarkentaminen. Alakategorioiden sisältönä oli värivalintojen vaalentaminen, kohderyhmän kuvaus, numeroinnin selvennys, laajojen prosessikuvausten tiivistäminen ja toissijaisten roolien tarpeellisuus ja toistot.

Seuraavat suorat lainaukset on valittu kehittämisehdotuksista, jotka otin huomioon viimeisissä versioissa prosessikuvauksia, ja etenkin leiritoiminnan prosessikuvausta tehdessäni.

välillä tahtoi olla niin, että värivalinnat tahtoivat välillä peittää tekstin alle

sellaiset osallistajat, jotka ovat mukana vain yhdessä osiossa mukana, voisiko liittää mukaan ilman omaa lokeroaan?

ainoa mistä en saanut kiinni oli numerointijutut

Huomioin nämä kehittämisehdotukset vaalentamalla prosessikuvausten värejä. Yhdistin leiritoiminnan kuvauksessa toimijoita samoihin lokeroihin, esimerkiksi yhdistin työyhteisön, seurakuntasihteerin ja kirkkoherran samaan toimijarooliin. Selvensin prosessikuvauksen numerointia käyttämällä aakkosia silloin, jos samaa numeroa käytettiin useamman kerran kuvaamaan samanaikaista toimintaa.

Jätin osan kehittämisehdotuksista huomioimatta, koska kommentoijilla oli vajavainen tietämys prosessikuvausmallini taustateoriasta, esimerkiksi asiakkaan näkökulman tärkeydestä prosessikuvauksissa. Kommenteissa oli myös joitakin vastakkaisia mielipiteitä, esimerkiksi siitä, tuleeko jokainen kuukausi kuvata erikseen.

Käyttökelpoisuuden arviointi oman työn kannalta

Käyttökelpoisuuteen liittyvät kommentit muodostivat yläkategoriaksi nuorisotyön vuosikierron vaiheiden tiedostaminen omassa työssä ja tämän tiedon jakamisen toisille. Tämä sisälsi vuosikellon, oman työn suunnittelun, työn suunnittelun tiimissä, työhön perehdyttämisen ja työmuodon esittelyn. Kommentoijat hyödyntäisivät kuvaustapaa työssään seuraavasti:

prosessien kokonaisuus ja aikataulutus antaa rungon omalle työsuunnitelman tekemiselle

voi hyödyntää kausityöntekijöiden yms. ohjeistuksessa ja perehdytyksessä

voisin käyttää kyseistä mallia esim vuosikelloa tehdessä

voisi hyödyntää esimerkiksi työmuodon esittelyssä omassa työyhteisössä

Prosessikuvaukset koettiin hyödyllisinä oman työn suunnittelussa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lisäksi, niiden arvo perehdytyksessä nostettiin esille.

Prosessimallin kokonaisuuden kommentointi

Kommenteissa tuli esille, se että prosessikuvaukset muodostavat vuosikalenterimallin varhaisnuorisotyön kokonaisuudesta ja se kohdentuu paikalliselle tasolle. Alakategoriat sisälsivät prosessien keskeisyyden työssä, vuosikalenterin muodostumisen, kohdentumisen paikalliselle tasolle ja toimijoiden väliset suhteet. Kokonaisuutta kommentoitiin seuraavasti:

prosessien hahmottaminen on keskeistä

otettu huomioon keskeiset toimintamuodot

prosessien tavoitteet on vahvasti linkitetty Sipoon seurakunnan arkeen

eri toimijoiden välisiä suhteita on nostettu hyvin esiin ja aikataulutus huomioi suunnittelun riittävän pitkällä periodilla

Prosessien kuvaamista pidettiin tärkeänä työn hahmottamisen kannalta. Kommentit olivat kokonaisuudessa positiivisia ja rakentavia. Niihin sisältyi myös kehittämisehdotuksia, joita pystyin hyödyntämään kuvausten viimeistelyssä.

Varsinainen prosessien arviointi tapahtuu vasta opinnäytetyöni valmistumisen jälkeen. Tässä työssäni kuitenkin suunnittelin sen toteutuksen. Tarkoituksena on koota puolen vuoden kuluttua arviointitietoa nuorisotyön tiimiltä, ja näin saada selville, onko prosessien kuvaaminen tuonut lisäarvoa työhön. Prosessin arviointiin liittyvien mittareiden kehittäminen jää myös opinnäytetyöni jälkeen tehtäväksi toimenpiteeksi.

ACT- vaihe sisältää johtopäätösten tekemistä saadusta palautteesta ja tehdyistä havainnoista, jotka konkretisoidaan kehittämistoimenpiteiksi ja sisällytetään uuteen prosessikuvaukseen. Vain 10-vuotissynttäreiden kohdalla tämä prosessi käytiin kokonaisuudessaan läpi.

7 POHDINTA

7.1 Luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä kysymyksiä

Perinteiset tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat realiabiliteetti ja validiteetti. validiteetti kuvaa tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta. Reliabiliteetti taas kuvaa tulosten toistettavuutta. Toimintatutkimuksen luotettavuus perustuu siinä käytettyjen menetelmien tieteellisyyteen. Toisin sanoen kerättyjen aineistojen tarkka analyysi on tärkeä luotettavuuden kriteeri, samoin prosessin läpinäkyvyys. (Kananen 2009, 115.) Tässä tutkimuksessa on tutkimuspäiväkirja keskeinen väline läpinäkyvydessä, koska se sisältää mahdollisimman tarkkoja muistiinpanoja opinnäytetyöprosessin eri vaiheilta.

Toimintatutkimusta voidaan myös tarkastella Lincolnin ja Cuban laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittareiden avulla, joita ovat siirrettävyys, luotettavuus, riippuvuus ja vahvistettavuus (Kananen 2009, 94-95; 96-98). Erityisesti siirrettävyyden vaatimus ei kuitenkaan ole toimintatutkimuksessa oleellisin kriteeri ja tulokset ovatkin siirrettävissä lähinnä samanlaisiin tilanteisiin. Luotettavuutta voi parantaa käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Riippuvuus tarkoittaa toistettavuutta, joka tarkoittaa hyvää dokumentointia ja soveltuukin siksi hyvin tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. Vahvistettavuus tarkoittaa yksimielisyyttä tuloksista, jota tässä tutkimuksessa varmistettiin analysoimalla nuorisotyöntiimiltä ja kollegoilta kerättyjä kommentteja.

O'Brien (2001) kuvaa toimintatutkimuksen eettisiä periaatteita. Hän korostaa oikeiden henkilöiden mukanaoloa ja että, he ovat voineet tehdä omia ehdotuksia. Ketään ei voida myöskään pakottaa mukaan prosessiin. Läpinäkyvyys on yksi periaatteista. Mukanaolijoiden pitää pystyä antamaan kehitysehdotuksia prosessin aikana. Nämä seikat olen huomionut tässä opinnäytetyössä. Kommentteja pyydettiin nuorisotyöntiimiltä prosessikuvauksiin niitä tehdessä. Työkiireistä johtuen kommentteja sain vain toiselta tiimimme jäseneltä, joten jouduin pyytämään kommentteja muualta. Jäin kuitenkin

pohtimaan, vaikuttiko tuttuus kommenttien positiivisuuteen. Kommentointiin oli mielestäni paneuduttu asianmukaisesti. Oletan, että prosessikuvauksia oli helppoa kommentoida, koska ne ovat yleistettäviä ja sisällöltään tuttuja, eivätkä ne mene henkilökohtaiselle tasolle.

7.2 Opinnäytetyön tulosten ja prosessin tarkastelua

Syntyneitä tuloksia tulee tarkastella suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteena oli selkiyttää varhaisnuorisotyön toimenkuvaa Sipoon suomalaisessa seurakunnassa. Selkiyttämiseen kuului työn kehittämiseen liittyvään teoriaan tutustuminen. Teorian avulla kuvasin varhaisnuorisotyön prosesseja. Teoria pohjautui laatuajatteluun, johon kuuluu keskeisenä osana työn jatkuva kehittäminen. Opinnäytetyö tuotti mallin, jolla kuvattiin Sipoon suomalaisen seurakunnan varhaisnuorisotyön keskeiset prosessit. Prosessikuvaukset ovat nähtävissä liitteessä 5.

Toimintatutkimus jäseni työskentelyäni, jonka vaiheet otin Demingin laatuympyrästä. Tutkimuspäiväkirjan avulla pystyi saamaan kuvan koko prosessista. Prosessissa näkyi oman ajattelun kehittyminen ja teorian syveneminen. Syntyneistä prosessikuvauksista saamaani arviointia analysoin sisällön analyysillä, joka auttoi tarkastelemaan kommentteja objektiivisesti.

Syntyneen prosessikuvausmallin lähtökohtana ollut Demingin PDCA-malli soveltui mielestäni hyvin seurakunnan varhaisnuorisotyön mallintamiseen. Se huomioi työn kehittämisen kannalta oleelliset vaiheet ja pakottaa miettimään työn tavoitteita ja mittareita. Työn tavoitteiden syvällisempi tiedostaminen on mielestäni laadukkaasti tehdyn työn edellytys.

Prosessin aikana varhaisnuorisotyön keskeiset prosessit selventyivät. Prosessit valikoituivat tehtäväkuvaani kuuluvista keskeisistä toiminnoista. Keskeiseksi noussut tukiprosessi: palkkioiden maksaminen pitää sisällään moneen nuoreen yhteydenpidon, joten pidin sitä tärkeänä. Prosesseja kuvatessani sain selkeämmän kuvan tekemästani työstä. Pohtiessani miksi -kysymyksiä prosessikuvauksia tehdessä, lisäsin ymmärrystäni työtäni kohtaan. Valittu teoria

ja lopullinen prosessikuvauksen malli ovat tällä hetkellä riittäviä. Oleellista onkin, jatkuuko parantaminen systemaattisesti ensimmäisen kuvauksen ja sitä seuranneen parannuskerran jälkeen.

Tukea prosessikuvausten arviointiin sain kollegoilta, joiden kommentit lisäsivät motivaatiotani kehittämistyötäni kohtaan. Työparini suhtautuminen prosessikuvauksiin oli myönteinen. Hän aikoo kokeilla syntynyttä mallia rippikouluprosessin kuvaamiseen. Kuluva vuosi näyttää, miten tämä kehittäminen näkyy Sipoon suomalaisen seurakunnan koko nuorisotyössä.

Toimintatutkimukseen liittyvä yhteisöllisyys jäi vajaaksi. Useaan eri otteeseen pyydetty kommentit rippikoulutyön papilta jäivät kuitenkin työkiireiden takia saamatta. Nuorisotyöntiimin kehittämistyöhön sitoutumisen kannalta tämä voi olla merkittävä haaste. Työntekijälähtöisen kehittämistyön haasteena onkin mielestäni muiden työyhteisön jäsenten mukaan saaminen.

Oman ammatillisen kehittymisen kannalta varhaisnuorisotyön sisältöjen syventyminen sekä erityisesti työn kehittämisen ymmärryksen lisääntyminen ovat parantaneet omaa työmotivaatiotani. Kollegoiden tuki on myös lisännyt motivaatiota. Tällä on yhteys myös voimaantumiseen, jota käsittelin työn teoreettisessa viitekehyksessä. Prosessi on myös lisännyt ymmärrystäni seurakunnan strategisen työskentelyn ja operatiivisen toiminnan välille. Syventyminen laadittuihin toimintasuunnitelmiin ja Sipoon suomalaisen seurakunnan strategiseen työskentelyyn on auttanut selkiyttämään varhaisnuorisotyötä osana seurakunnan toimintaa.

Prosessien kuvausten kehittäminen on Demingin mukaan jatkuva prosessi. Seuraavaksi tarkoituksena on kehittää kuvauksia siten, että keskiössä ovat prosessien kriittiset vaiheet ja niiden näkyminen kuvauksissa. Niiden avulla löydetään myös oikeat mittarit, jolloin prosessin suorituskky maksimoidaan, koska ei-kriittisten vaiheiden kehittäminen lisää vain vähän prosessin suorituskkyä (Laamanen 2005, 168).

LÄHTEET

- Borgman Merja & Packalen Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Cederlöf Petri 2000. Laatuajattelu ja nuorisotyö. Viitattu 22.3.2010 <http://www.alli.fi/alli/laatu>.
- Eskola Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.
- Heikkinen Hannu, Rovio Esa, Kiilakoski Tomi 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-93.
- Helin Kari 2006. Sitoutumisen johtaminen. Laadun ja henkilöstöjohtamisen Vuosikirja 2006. Espoo: Laatukeskus.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8.painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen Simo & Strömberg Oiva 2006. Laatuun johtaminen. Elämään laatua. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Huovinen Terhi & Rovio Esa 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.
- Kirkkohallitus 2010. Kirkon tilastotuotanto. Viitattu 1.5.2010 <http://www.evl.fi/tilastot>.
- Kyngäs Helvi & Vanhanen Liisa 1999. Sisällön analyysi. vol 11 numero 1 sivut 3-12. Hoitotiede 1 (11). 1999.
- Laamanen Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Espoo: Laatukeskus.
- Laatukeskus 1999. The EFQM Excellence Model. Espoo: Laatukeskus.
- Miettinen Seija, Miettinen Merja, Nousiainen Inkeri & Kuokkanen Liisa 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

- Mäkisalo Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- O'Brien Rory 2001. An Overview of the Methodological Approach of Action Research Artikkeliteoksessa Roberto Richardson (Ed.), *Theory and Practice of Action Research*. João Pessoa, Brazil: Universidade Federal da Paraíba. (English version). Viitattu 3.3.2010. Saatavissa <http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>
- Pitkänen Raimo 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. Espoo: Laatukeskus.
- Salo Eeva 2003. Työhön perehdyttäminen. Teoksessa Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totto & Raimo Turunen (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 215-223.
- Siitonen Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto, Opettajankoulutuslaitos. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 26.3.2010 <http://herkules oulu fi/ isbn951425340X/ isbn951425340X.pdf>.
- Sipoon suomalaisen seurakunnan talousarvio 2010, Toiminta- ja taloussuunnitelma 2010–2011.
- Sipoon suomalaisen seurakunnan luottamushenkilöiden ja työntekijöiden strategiailltapäivä. Muistio. 13.5.2009.
- Strategiaopas seurakunnille 2009. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Sydänmaanlakka Pentti 2002. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Takanen Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö. Helsinki: Sun Innovations.
- Uosukainen Olli 2002. Teemmekö oikeita asioita. Rantasalmen seurakunnan toimintajärjestelmä. Teoksessa Era Kurronen & Jorma Aspegren (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön perustieto. Helsinki: Kirjapaja, 102-111.
- Varhaisnuorisotyöntekijän tehtäväkuva 2010. Sipoon suomalainen seurakunta.
- Voipio Risto 2002. Kirkko työnantajana. Teoksessa Era Kurronen & Jorma Aspegren (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön perustieto. Helsinki: Kirjapaja, 139-146.
- Vuori Olavi 2003. Toiminnan johtaminen. Teoksessa Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totto & Raimo Turunen (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 51-70.

LIITTEET

LIITE 1: Esimerkki sisällön analyysistä

Alkuperäiset ilmaisut	Alakategoria	Yläkategoria
Avasit mielestäni hyvin varsin hyvin sitä, mitä kaikkea prosessiin kuuluu, eli olit mielestäni onnistunut poimimaan oleellisen informaation.	Sisältyy oleellinen informaatio	<p>Prosessikuvauksissa kuvataan oleellinen tieto sekä kuvaukset on tehty keskeisistä prosesseista</p>
<p>pystyin heti hahmottamaan sen, mitä varhaisnuorisotyöntekijä milloinkin tekee</p> <p>Prosessit keskittyvät selkeästi keskeisiin toimintoihin ja niiden järjestämiseen.</p> <p>Prosessin kuvauksessa on otettu huomioon keskeiset toimintamuodot.</p> <p>Kokonaisuutena malli on ns. vuosikalenteri, jossa määrittyy työn keskeiset tehtävät ja niiden suunnittelun ja toteutuksen aikataulu.</p>	Keskeiset prosessit kuvattu	
Kokonaisuus sekä osallistujan että toteuttajan näkökulmasta avautuu ja toiminnan järjestämisen monet kysymykset on otettu huomioon	Osallistujan ja toteuttajan näkökulmat esillä	

LIITE 2: Varhaisnuorisotyön prosessit ja prosessikartta (luonnos)

ALAKOULUTYÖ

Päivänavausten koordinointi

Päivänavaukset

leirikoulu

MUUT YHTEISTYÖTAHOT

Suomen evankelisluterilainen kansanlähetys – Donkkis Big Night

KERHOTOIMINTA

Kerhonohjaajien rekrytointi ja koulutus

kerhonohjaajapalaveri

kerhomateriaalien täydennys

kerhonohjaajien virkistyspäivä

LEIRITOIMINTA

Leirien ilmoittautumiset ja mainostaminen

Kesän leirit Papinsaassa

Kevään ja syksyn leirit Nilsaksessa tai muussa leirikeskuksessa

turvallisuusasiakirja – EA-laukku – EA-koulutus – Hygieniaosaaminen

PALKKIOIDEN MAKSAMINEN

Kerhonohjaajien palkkiot

Isosten palkkiot

MUUT TAPAHTUMAT JA TEHTÄVÄT

Budjetin ja toimintasuunnitelman laadinta seuraavalle vuodelle

10-synttärit

PROSESSIKARTTA

KERHOTOIMINTA

LEIRITOIMINTA

PÄIVÄNAVAUKSET

10-VUOTISSYNTTÄRIT

PALKKIOIDEN MAKSAMINEN (TUKIPROSESSI)

LIITE 3: Ensimmäinen kuvaustapa 10-synttäreistä PDCA-mallin mukaisesti

Ensimmäinen kuvaustapa 31.10.2009

10-synttärit

Sipoon suomalainen seurakunta järjestää kaikille 10 vuotta täyttävälle sipoolaisille ja heidän perheilleen syntymäpäiväjuhlat. Ajankohta on viime vuosina ollut **lokakuussa** ja mikäli mahdollista 10.10. Tapahtuma on ilmainen ja kestää muutaman tunnin.

PLAN (suunnittele)

Elo-syyskuussa pyydetään joku toinen seurakunnan työntekijä mukaan 10-synttäreiden suunnitteluun ja toteutukseen. Tämän työntekijän kanssa katsotaan sopiva päivä juhlia varten. Tarkistetaan, onko tila vapaana ja tehdään varaus. Varataan myös keittiöltä työntekijä hoitamaan tarjoilu.

Käydään työntekijän kanssa keskustelua mahdollisesta ulkopuolisesta esiintyjästä tai muusta ohjelmasta. Edellisen vuoden talousarvioon on varattu rahaa 10-synttäreiden toteuttamiseen, varattu summa antaa raamit ohjelman laadintaan.

Syyskuussa laaditaan kutsu ja postitetaan kaikille 10 vuotta täyttävälle sipoolaisille kutsukirjeet. Osoitetarrat tulostetaan virastosta. Kutsuun on tärkeää laittaa ennakoilmoittautuminen, joka päättyy vähintään viikkoa ennen syntymäpäiväjuhlia. Ennakoilmoittautumisessa on kysyttävä osallistujien määrän lisäksi mahdolliset ruoka-aineallergiat. Ilmoittautumisen jälkeen ilmoitetaan keittiölle osallistujien lukumäärä ja allergiat.

DO (toteuta)

-

CHECK (arvioi)

Tapahtuman aikana kuulostellaan ihmisten kokemuksia ja suullista palautetta. Tapahtuman päätyttyä käydään juhlien toteuttaneiden tahojen kanssa keskustelua omista huomioista ja kehitysehdotuksista. Näiden keskustelujen ja huomioiden pohjalta varhaisnuorisotyöntekijä kirjoittaa lyhyen toimintakertomuksen 10-synttäreiden prosessiin seuraavan vuoden suunnittelua varten. Varhaisnuorisotyöntekijä kirjaa mahdolliset parantamistoimenpiteet prosessin ACT-osioon sekä muuttaa PLAN/DO osioihin tulleet parantamistoimenpiteet.

ACT (paranna)

-

Korjattu versio 2.11.2009

10-synttärit

Sipoon suomalainen seurakunta järjestää kaikille 10-vuotta täyttävälle sipoolaisille ja heidän perheilleen syntymäpäiväjuhlat. Ajankohta on viime vuosina ollut **lokakuussa**, mikäli mahdollista 10.10. Tapahtuma on ilmainen ja kestää muutaman tunnin.

PLAN (suunnittele)

Suunnittelupalaverit 1-2

1.1. Elo-syyskuussa varhaisnuorisotyöntekijä pyytää toisen työntekijän mukaan 10-synttäreiden suunnitteluun ja toteutukseen.

1.2. Tämän työntekijän kanssa katsotaan sopiva päivä juhlia varten. Tarkistetaan, onko tila vapaana ja tehdään varaus. Varataan myös keittiöltä työntekijä hoitamaan tarjoilu.

1.3. Käydään työntekijän kanssa keskustelua mahdollisesta ulkopuolisesta esiintyjästä tai muusta ohjelmasta.

1.4. Edellisen vuoden talousarvioon on varattu rahaa 10-synttäreiden toteuttamiseen, varattu summa antaa raamit ohjelman laadintaan.

2.1. Syyskuussa laaditaan kutsu ja postitetaan kaikille 10 vuotta täyttävälle sipoolaisille kutsukirjeet.

2.2. Osoitetarrat tulostetaan virastosta.

2.3. Kutsuun on tärkeää laittaa ennakoilmoittautuminen, joka päättyy vähintään viikkoa ennen syntymäpäiväjuhlia. Ennakoilmoittautumisessa on kysyttävä osallistujien määrän lisäksi mahdolliset ruoka-aineallergiat.

2.4. Ilmoittautumisen jälkeen ilmoitetaan keittiölle osallistujien lukumäärä ja allergiat.

DO (toteuta)

-

CHECK (arvioi)

PALAUTE JA SEN HYÖDYNTÄMINEN

1. Tapahtuman aikana kuulostellaan ihmisten kokemuksia ja suullista palautetta.

2. Tapahtuman päätyttyä käydään juhlien toteuttaneiden tahojen kanssa keskustelua omista huomioista ja kehitysehdotuksista.
3. Näiden keskustelujen ja huomioiden pohjalta varhaisnuorisotyöntekijä kirjoittaa lyhyen toimintakertomuksen 10-synttäreiden prosessiin seuraavan vuoden suunnittelua varten.
4. Varhaisnuorisotyöntekijä kirjaa mahdolliset parantamistoimenpiteet prosessin ACT-osioon sekä muuttaa PLAN- / DO- osioihin tulleet parantamistoimenpiteet.

ACT (paranna)

-

LIITE 4: Varhaisnuorisotyön keskeiset prosessit

Päivänavaukset
 Kerhotoiminta
 Leiritoiminta
 10-synttärit
 Palkkioiden maksaminen

Esimerkki prosessikuvauspohjasta

Roolit / Aikataulu	kuukausi	kuukausi	kuukausi
Varhaisnuorisotyöntekijä			
asiakas			
Yhteistyöhenkilö			
Nuorisotyöntiimi			
Sipoon suom. srk:n työyhteisö jne..			

LIITE 5: Varhaisnuorisotyön prosessikuvaukset

Prosessi: 10-synttär

Sipoon suomalainen seurakunta järjestää kaikille 10 vuotta täyttävälle sipoolaisille ja heidän perheilleen syntymäpäiväjuhlat. Ajankohta on viime vuosina ollut lokakuussa, mikäli mahdollista 10.10. Tapahtuma on ilmainen ja kestää muutaman tunnin.

Asiakkaat:

10-vuotta täyttävien ikäluokka sekä heidän perheensä.

Tavoite:

Tavoitteena on saada kontakti yhteen ikäluokkaan ja heidän perheisiinsä ja jatkaa koulussa luotua yhteydenpitoa seurakunnan tiloissa. Lisäksi tavoitteena on luoda myönteistä kuvaa seurakunnan toiminnasta. 10-synttär

Asiakkaiden erityistarpeet:

Asiakkaina on kaikki samana vuonna 10 vuotta täyttäneet, jotka odottavat ikäisilleen sopivaa toimintaa. Tämä vaatii järjestäjiltä ajan hermolla oloa ja nuorten maailman tuntemista.

Kriittiset vaiheet:

Tiedotus (ajoitus, myyvä, ajoissa suunniteltu), mielekäs toiminta.

Mittarit:

Tavoitteiden toteutumista mitataan kirjaamalla suullinen palaute, havainnoimalla sekä osallistujien määrällä.

Dokumentit:

Vanhat ohjelmarungot ja osallistujamäärät säilytetään tietokoneella. Asiakaslistat hävitetään.

Kehittämispäiväkirja:

Päiväkirjaan merkitään prosessiin tehdyt muutokset päivämäärällä.

31.10.2009 Prosessi kuvattiin ensimmäisen kerran, välittöminä parannuksina ennakkoilmoittautuminen.

25.11.2009 21.11.2009 pidettiin 10-synttärit – Kehityksenä siirretty elokuulta toukokuulle ohjelman tarkempi suunnittelu, näin jää aikaa enemmän mahdollisen esiintyjän hankkimiseen.

2.3.2010 Prosessikuvaus tehtiin uusimman kuvaustavan mukaisesti, jossa mietittiin onnistumisen kannalta kriittisiä vaiheita sekä arvioinnin mittareita.

Roolit / Aikataulu	Helmikuu	Toukokuu	Syyskuu	Lokakuu	Joulukuu			
Varhais- nuorisotyöntekijä	1. Käynnistää prosessin viemällä asian tiimiin.	1. Suunnittelee ja miettii mahdollisia esiintyjiä sekä muuta ohjelmaa budjetin raameissa sekä varaa tilat ja ruokailun.	1. Pyytää kansliasta ikäluokan osoitetarrat.	1. Ilmoittautumisajan loputtua ilmoittaa vähintään viikkoa aikaisemmin keittiöön allergiat. 2. Tekee mahdolliset hankinnat ja valmistelut.	Budjetoi seuraavalle vuodelle tapahtumaan riittävän määrän rahaa suhteuttamalla sen osallistujien määrään.			
			2. Laatii ja postittaa kutsut.	3. Toteuttaa suunnitelman mukaisen ohjelman.				
				4. Kirjaa suullisen palautteen tapahtuman aikana ylös. 5. Arvioi toiminnan onnistumista yhdessä toteuttaneen työntekijän kanssa ja kirjaa huomiot ja kehitysehdotukset ylös.				
				7. Kirjaa hyväksytyt muutokset prosessiin.				
10-vuotiaat ja heidän perheet			3. Saa kirjeen ja halutessaan ilmoittautuu.	3. Osallistuu tapahtumaan.				
Yhteistyöhenkilö		1. Osallistuu suunnitteluun.		4. Antaa suullista palautetta tapahtumassa.				
				3. Osallistuu toteutukseen.				
				5. Osallistuu arviointiin.				
Nuorisotyöntiimi	2. Sopii 10-synttäreiden päivämäärän ja toteutukseen osallistuvasta toisesta työntekijästä.			6. Osallistuu, kommentoi ja hyväksyy arvioinnissa syntyneitä kehitysehdotuksia.				
Sipoon suom. srk:n työyhteisö	3. Saa tiedon suunnittelupäivässä. Keskustellaan mahdollisista päällekkäisyyksistä yms.							
			Demingin ympyrän vaiheet:	PLAN	DO	CHECK	ACT	Numerot kertovat tapahtumien kulun.

Prosessi: Koulujen päivänavaukset

Sipoon suomalainen seurakunta on läsnä koulun arjessa, järjestäen kaikilla kouluilla joka toinen viikko päivänavauksen. Päivänavaus sisältää myös Sanaa ja rukousta. Päivänavausten jakaminen tapahtuu ennen lukukauden alkua työntekijäkokouksessa.

Asiakkaat:

Kaikkien kuuden alakoulun ev. lut. kirkkoon kuuluvat oppilaat sekä luokkien opettajat. Sipoonlahden opintien yksikössä mukana on myös esikouluopetusryhmä. Seurakunnan päiväavauksia tekevät hengellisen työntekijät.

[Koulujen yhteystiedot - poistettu]

Tavoite:

Tavoitteena on tuoda seurakuntaa näkyväksi sekä tukea kouluja kristillisessä kasvatuksessa. Opettaa lapsia kohtaamaan toisia kanssa ihmisiä kristillisestä arvopohjasta käsin sekä antaa mahdollisuus hiljentymiseen. Päivänavausten järjestämisen ei pidä kuormittaa ketään seurakunnan tai koulun työntekijää.

Asiakkaiden erityistarpeet:

Seurakunnan työntekijöiden päätoimiset tehtävät eivät saa kärsiä päivänavausten pitämisestä, vaikka he ottaisivat sovitun määrän päivänavauksia lukukaudessa. Myös huomioitava mahdolliset yksittäisten työntekijöiden oman työnkuormittavuudet.

Kriittiset vaiheet:

Hyvissä ajoin sovitut päivänavauspäivät, työntekijöiden tasapuolinen kuormittaminen

Mittarit:

Tasapuolinen määrä päivänavausvuoroja päivänavauslistassa. Kaikki ennakoon sovitut päivänavaukset saadaan pidettyä.

Dokumentit:

Vanhoihin päivänavauslistoihin voidaan päivittää tulevien lukukausien päivänavausajankohdat sekä vuorot.

Kehittämispäiväkirja:

26.3.2010 Prosessi kuvattiin.

Roolit / Aikataulu	Toukokuu	Elokuu	Marraskuu	Joulukuu
Varhaisnuorisotyöntekijä	1. Ottaa yhteyden kouluun ja varmistaa tulevan lukukauden päivänavausajankohdat.	3. Laatii päivänavauslistan saatujen tietojen pohjalta. 4. Vie listan työntekijäkokoukseen jaettavaksi. 2. Kirjaa mahdolliset muutokset prosessiin.	1. Ottaa yhteyden kouluun ja varmistaa tulevan lukukauden päivänavausajankohdat.	3. Laatii päivänavauslistan saatujen tietojen pohjalta. 4. Vie listan työntekijäkokoukseen jaettavaksi. 2. Kirjaa mahdolliset muutokset prosessiin.
Koulun yhteistyöhenkilöt	2. Sopivat opettajien kanssa tulevan lukukauden päivänavauksista. 3. Ilmoittavat tiedon ja mahdolliset muutostoiveet varhaisnuorisotyöntekijälle.	5. Saavat tiedon seurakunnan päivänavauksista ja toteuttavista työntekijöistä.	2. Sopivat opettajien kanssa tulevan lukukauden päivänavauksista. 3. Ilmoittavat tiedon ja mahdolliset muutostoiveet varhaisnuorisotyöntekijälle.	5. Saavat tiedon seurakunnan päivänavauksista ja toteuttavista työntekijöistä.
Nuorisotyöntiimi		1. Keskustelee mahdollisista muutostoiveista.		1. Keskustelee mahdollisista muutostoiveista.
Sipoon suom. srk:n työyhteisö		4. Jokainen päivänavauksia tekevä jäsen, ottaa tasapuolisesti itselleen päivänavauksia.		4. Jokainen päivänavauksia tekevä jäsen, ottaa tasapuolisesti itselleen päivänavauksia.

Demingin ympyrän vaiheet:	PLAN	DO	CHECK	ACT	Numerot kertovat tapahtumien kulun.
---------------------------	------	----	-------	-----	-------------------------------------

Prosessi: Varhaisnuorisotyön palkkioiden maksaminen

Varhaisnuorisotyö maksaa leireille osallistuville isosille sekä kerhonohjaajille palkkion seurakunnan toimintaan osallistumisesta. Varhaisnuortenleiristä maksetaan isoselle 25€.

Kerhonohjaajien rekrytoinnissa on tapahtunut muutos ja uusia kerhonohjaajia saadaan uusista isoskoulutetuista. Ensimmäisen vuoden kerhonohjaaja saa syyskaudella kerhokerrasta 4€, keväällä palkkio on 6€/kerta. Toisen vuoden kerhonohjaaja saa 8€/kerta.

Taloustoimisto on määrittänyt palkkioiden maksulle kolme päivämäärää. Keväällä maksulomakkeet ja verokortit tulee olla palautettuna taloustoimistoon ennen viikkoa 23 (4.6.2010). Kesän leirien isospalkkiot hoidettava ennen viikkoa 34 (20.8.2010). Syyskauden maksulomakkeet ja verokortti palautettuna ennen viikkoa 50 (10.12.2010).

Maksaminen siirtyy seuraavaan palkkioiden maksuajankohtaan niiden henkilöiden osalta, jotka eivät ole toimittaneet verokorttia tai tilinumeroa sovittuun päivään mennessä.

Asiakkaat:

Varhaisnuortenleireillä toimivat isoset sekä kerhonohjaajat.

Tavoite:

Tavoitteena maksaa seurakunnan toimintaan osallistuville nuorille ennakoon sovittu palkkio. Tavoitteena on myös, että maksaminen ei kuormita liikaa varhaisnuorisotyöntekijää, taloustoimistoa eikä palkkionsaajaa. Tavoitteena on myös tutustuttaa seurakunnan toiminnassa mukana olevia nuoria itsenäiseen toimintaan ja valmistaa työelämäänsä siirtymistä.

Asiakkaiden erityistarpeet:

Ensimmäistä kertaa palkkioita saavat, voivat tarvita tukea verokortin tilaamisessa yms. Isosella ja kerhonohjaajalla on mahdollisuus käyttää osa palkkiostaan seurakunnan leiri- ja tapahtumamaksuihin, esimerkiksi nuortenleirin osallistumismaksuun tai Maata Näkyvissä festivaaleihin.

Kriittiset vaiheet:

Ajallaan saadut oikeat tiedot kerhonohjauskerroista sekä verokortin saapuminen taloustoimistoon ajallaan.

Mittarit:

Kaikki saavat palkkionsa maksupäivinä ja työntekijä ei koe palkkioiden maksua liian kuormittavana.

Dokumentit:

Kaikki tilinumerot, sosiaaliturvatunnukset yms. tulee hävittää tietokannoista palkanmaksun jälkeen. Taloustoimistosta löytyvät maksukopiot.

Kehittämispäiväkirja:

31.10.2009 Prosessi kuvattiin ensimmäisen kerran, välittöminä parannuksina sähköinen maksupohja.

11.12.2009 Joulukuun palkkioiden maksusta ei syntynyt muutostarpeita.

2.3.2010 Prosessikuvaus kuvattiin uusimman kuvaustavan mukaisesti.

9.3.2010 Käytiin taloustoimiston kanssa keskustelua vuoden 2010 maksupäivistä, nämä päivämäärät kirjattiin prosessikuvaukseen.

Roolit / Aikataulu	Toukokuu	Kesäkuu	Elokuu	Marraskuu	Joulukuu
Varhais- nuorisotyöntekijä	1. Muistuttaa kerhonohjaajia ja kevään leirien isosia toimittamaan verokortin ja tilinumeron työntekijälle. Kerhonohjaajat myös palauttavat kerhokertansa.	1. Täyttää maksulomakkeisiin oikeat tiedot, tulostaa ja vie Kirkkoherralle hyväksyttäväksi. Palkkiot laskutetaan momentilta (4093). Tyhjälaskupohja löytyy N:\palkkionmaksu\ 2. Vie verokortit taloustoimistoon.	1. Muistuttaa kesän isosia tuomaan verokortit ja tilinumerot työntekijälle. 4. Täyttää maksulomakkeet ja vie kirkkoherralle hyväksyttäväksi.	1. Muistuttaa kerhonohjaajia ja syksyn isosia tuomaan verokortit ja tilinumerot työntekijälle. Kerhonohjaajat palauttavat myös kerhokerrat.	2. Täyttää maksulomakkeet ja vie Kirkkoherralle hyväksyttäväksi. 5. Budjetoi seuraavalle vuodelle palkkioiden maksuun riittävän määrän rahaa, arvioimalla tämän hetkistä kerhonohjaajatilannetta ja seuraavalle vuodelle suunniteltujen leirien määrää. 6. Arvioi palkkioiden maksun kuormitusta ja vertaa vuoden aikana syntyneisiin huomioihin. Kirjaa syntyneet muutokset prosessikuvaukseen.
Kerhonohjaajat	2. Palauttavat toukokuun loppuun mennessä kerhonohjauskerrat, verokortin ja tilinumeron työntekijälle.	5. Saa palkan.	2. Toukokuun maksupäivästä myöhästyneet kerhonohjauspalkkiot maksetaan samassa.		1. Palauttavat joulukuun alun aikana kerhonohjauskerrat, tilinumeron ja verokortin työntekijälle.
Isoset	2. Palauttavat verokortin ja tilinumeron työntekijälle.	5. Saa palkan.	2. Palauttavat verokortin ja tilinumeron työntekijälle.		1. Palauttavat verokortin ja tilinumeron työntekijälle.
Nuorisotyöntiimi	3, Sopii kuka maksaa sellaisten kerhonohjaajien ja isosten palkan, jotka saavat palkkion myös rippileireistä yms.		3. Sopii kuka maksaa sekä varhaisnuorten- sekä rippileireillä olleiden isosten palkan.		
Taloustoimisto		4. Saa valmiit hyväksytyt maksukaavakkeet ja verokortit. Maksaa palkkiot sekä postittaa verokortit takaisin. 6. Antavat tarpeen mukaan palautetta työntekijälle.	6. Saa valmiit hyväksytyt maksukaavakkeet ja verokortit. Maksaa palkkiot sekä postittaa verokortit takaisin. 7. Antavat tarpeen mukaan palautetta työntekijälle.		4. Saa valmiit hyväksytyt maksukaavakkeet ja verokortit. Maksaa palkkiot sekä postittaa verokortit takaisin. 4. Antavat tarpeen mukaan palautetta työntekijälle.
Kirkkoherra		3. Hyväksyy maksut ja vie taloustoimistoon.	5. Hyväksyy maksut ja vie taloustoimistoon.		3. Hyväksyy maksut ja vie taloustoimistoon.

Demingin ympyrän vaiheet:	PLAN	DO	CHECK	ACT	Numerot kertovat tapahtumien kulun.
----------------------------------	-------------	-----------	--------------	------------	--

Prosessi: Kerhotoiminta

Sipoon suomalainen seurakunta järjestää viikoittaista kerhotoimintaa kouluaikoina. Kerhot kokoontuvat seurakunnan omissa tiloissa, sekä yhteistyökouluilla. Kerhot toimivat kerhonohtajien voimin, jotka ovat seurakunnan nuoria. Kerhoissa on mielekästä toimintaa ja jokaiseen kerhokertaan myös sisältyy hartaus.

Kerhonohtajaksi tullaan osallistumalla isoskoulutukseen ja sen jälkeen osallistumalla erityiseen kerhonohtajan koulutuskertaan. Kerhonohtajina toimii tällä hetkellä myös aikaisemman kerhonohtajakoulutuksen käyneitä nuoria. Kerhonohtajilta edellytetään sitoutumista ja suunnitelmallisuutta. Kerhonohtajat osallistuvat kuukausittain kerhonohtajapalaveriin, jossa hyväksytään kuukaudeksi eteenpäin kerhosuunnitelmat sekä keskustellaan yhdessä eteen tulleista pulmatilanteista.

Asiakkaat:

Kerhonohtajat, alakouluikäiset kerholaiset ja heidän vanhempansa sekä mahdollisesti myös koulujen iltapäiväkerhotoiminta.

Asiakkaiden erityistarpeet:

Kerhonohtajien tulee suunnitella kerholaisille mielekästä toimintaa, tämä vaatii ajan hermolla pysymistä. Kerhot tulee järjestää sellaisina ajankohtina, jolloin kerholaisilla on helppoa tulla mukaan.

Kriittiset vaiheet:

Tiedotus (myyvä, mainostaminen), kerhonohtajien tukeminen pulmatilanteissa, kerhopuitteiden (materiaalit, tilat) toimivuus

Mittarit:

Kerholaisten määrä, kerhonohtajien palaute ja kokemus tuesta.

Dokumentit:

Kerhosuunnitelmat ja mainokset arkistoidaan, osallistujamäärät tilastoidaan ja asiakaslistat hävitetään kauden päätteeksi.

Kehittämispäiväkirja:

26.3.2010 Prosessi kuvattiin, välittöminä parannuksina nuorisotyöntiimi osallistuu säännöllisesti pulmatilanteiden ratkontaan sekä kouluilta kysytään kaksi kertaa vuodessa palautetta.

Roolit / Aikataulu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu
Varhais- nuorisotyöntekijä	1. Kutsuu kerhonohjaajat palaveriin. 4. Hyväksyy kerhosuunnitelmat. 5. Tekee kerhotarjonnan pohjalta mainoksen ja tulostaa niitä tarvittavan määrän.	2. Järjestää kerhonohjauspalaverin, jossa tuetaan kerhonohjaajia haasteissaan sekä hyväksyy kerhosuunnitelmat. 3. Huolehtii kerhoille tarvittavat materiaalit.	2. Järjestää kerhonohjauspalaverin, jossa tuetaan kerhonohjaajia haasteissaan sekä hyväksyy kerhosuunnitelmat. 3. Huolehtii kerhoille tarvittavat materiaalit.	2. Järjestää kerhonohjauspalaverin, jossa tuetaan kerhonohjaajia haasteissaan sekä hyväksyy kerhosuunnitelmat. 3. Huolehtii kerhoille tarvittavat materiaalit.
	6. Jakaa kouluille mainokset jaettavaksi. 7. Ottaa vastaan ilmoittautumisia. 8. Huolehtii kerhoille kuukaudeksi eteenpäin kerhomateriaalin.	4. Jakaa kerhokuulumisia tiimissä.	4. Jakaa kerhokuulumisia tiimissä.	4. Jakaa kerhokuulumisia tiimissä.
Kerhonohjaaja	2. Osallistuu palaveriin. 3. Suunnittelee kuukauden kerhokerrat.	1. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.	1. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.	1. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.
	9. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.	2. Osallistuu kerhonohjaajapalaveriin ja laatii kuukaudeksi kerhosuunnitelman.	2. Osallistuu kerhonohjaajapalaveriin ja laatii kuukaudeksi kerhosuunnitelman.	2. Osallistuu kerhonohjaajapalaveriin ja laatii kuukaudeksi kerhosuunnitelman.
Kerholainen	7. Saavat kerhomainoksen ja antaa sen huoltajalle. 9. Osallistuu kerhoon.	1. Osallistuu kerhoon.	1. Osallistuu kerhoon.	1. Osallistuu kerhoon.
Kerholaisen huoltaja	7. Halutessaan ilmoittaa lapsen kerhoon.			
Koulujen yhteyshenkilöt	6. Saavat ja jakavat kerhomainokset.			
Nuorisotyöntiimi		4. Tiimitapaamisissa osallistuu keskusteluun mahdollisissa pulmatilanteissa.	4. Tiimitapaamisissa osallistuu keskusteluun mahdollisissa pulmatilanteissa.	4. Tiimitapaamisissa osallistuu keskusteluun mahdollisissa pulmatilanteissa.
Seurakuntasihtööri	5. Auttaa kerhomainoksen laatimisessa ja taitossa sekä mainostaa kerhoja paikallisessa lehdessä.			
Seurakunta-neuvosto				

Demingin ympyrän vaiheet:	PLAN	DO	CHECK	ACT	Numerot kertovat tapahtumien kulun.
---------------------------	------	----	-------	-----	-------------------------------------

Roolit / Aikataulu	Toukokuu	Heinäkuu	Elokuu
Varhais- nuorisotyöntekijä	<p>2. Järjestää kerhonohjauspalaverin, jossa tuetaan kerhonohjaajia haasteissaan sekä hyväksyy kerhosuunnitelmat.</p> <p>3. Huolehtii kerhoille tarvittavat materiaalit.</p> <p>4. Järjestää kerhonohjaajille virkistyspäivän.</p> <p>5. Ottaa yhteyden kouluihin ja sopii syksyn kerhotiloista.</p> <p>6. Arvioi kerhonohjaajien ja yhteistyökoulujen kanssa mennyttä kerhokautta.</p> <p>7. Kirjaa kauden aikana esiin nousseet ongelmat ja niihin löydetty ratkaisut prosessikuvaukseen.</p>	<p>1. Kysyy vanhoilta kerhonohjaajilta jatkavatko syyskaudella ja kysyy kuluneen kesän uusilta isosilta kiinnostuksesta kerhonohjaajana toimimiseen.</p>	<p>1. Järjestää kerhonohjaajapalaverin, jossa suunnitellaan kauden kerhot ja sovitaan missä tiloissa kerhot kokoontuvat.</p> <p>4. Hyväksyy kerhosuunnitelmat.</p> <p>5. Ottaa yhteyden kouluihin ja varmistaa tilat.</p> <p>6. Tekee kerhotarjonnan pohjalta mainokset ja tulostaa niitä tarvittavan määrän.</p> <p>7. Jakaa mainokset kouluille jaettavaksi.</p> <p>8. Ottaa vastaan ilmoittautumisia.</p> <p>9. Järjestää erillisen kerhonohjaajien koulutuspäivän.</p> <p>10. Huolehtii kerhoille kuukaudeksi eteenpäin kerhomateriaalin.</p>
Kerhonohjaaja	<p>1. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.</p> <p>2. Osallistuu kerhonohjaajapalaveriin ja laatii kuukaudeksi kerhosuunnitelman.</p> <p>4. Osallistuu halutessaan virkistyspäivään.</p>	<p>1. Ilmoittautuu mukaan alkavalle kerhokaudelle.</p>	<p>2. Osallistuu palaveriin.</p> <p>3. Suunnittelee kuukauden kerhokerrat.</p> <p>9. Osallistuu kerhonohjaajien koulutuspäivään.</p> <p>11. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.</p>
Kerholainen	<p>1. Osallistuu kerhoon.</p>		<p>8. Saavat kerhomainoksen ja antaa sen huoltajalle.</p> <p>11. Osallistuu kerhoon.</p>
Kerholaisen huoltaja			<p>8. Halutessaan ilmoittaa lapsen kerhoon.</p>
Koulujen yhteyshenkilöt	<p>5. Sopii ensi kauden mahdollisista kerhotilojen käytöstä.</p> <p>6. Antaa palautetta kuluneesta kerhokaudesta.</p>		<p>5. Varmistavat tilavaraukset.</p> <p>7. Saavat ja jakavat kerhomainokset.</p>
Nuorisotyöntiimi	<p>6. Osallistuu kuluneen kauden arviointiin toukokuun tiimissä.</p>		
Seurakuntasihteri			<p>6. Auttaa kerhomainoksen laatimisessa ja taitossa sekä mainostaa kerhoja paikallisessa lehdessä.</p>
Seurakunta- neuvosto			

Demingin ympyrän vaiheet:	PLAN	DO	CHECK	ACT	Numerot kertovat tapahtumien kulun.
--------------------------------------	-------------	-----------	--------------	------------	--

Roolit / Aikataulu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Varhais- nuorisotyöntekijä	2. Järjestää kerhonohjauspalaverin, jossa tuetaan kerhonohjaajia haasteissaan sekä hyväksyy kerhosuunnitelmat. 3. Huolehtii kerhoille tarvittavat materiaalit.	2. Järjestää kerhonohjauspalaverin, jossa tuetaan kerhonohjaajia haasteissaan sekä hyväksyy kerhosuunnitelmat. 3. Huolehtii kerhoille tarvittavat materiaalit.	2. Järjestää kerhonohjauspalaverin, jossa tuetaan kerhonohjaajia haasteissaan sekä hyväksyy kerhosuunnitelmat. 3. Huolehtii kerhoille tarvittavat materiaalit. 5. Sopii joulukuun virkistyspäivästä kerhonohjaajien kanssa.	2. Järjestää kerhonohjaajille virkistyspäivän. 3. Arvioi kerhonohjaajien ja yhteistyökoulujen kanssa mennyttä kerhokautta. 5. Kirjaa kauden aikana esiin nousseet ongelmat ja niihin löydetty ratkaisut prosessikuvaukseen.
	4. Jakaa kerhokuulumisia tiimissä.	4. Jakaa kerhokuulumisia tiimissä.	4. Jakaa kerhokuulumisia tiimissä.	6. Budjetoi seuraavalle vuodelle riittävästi rahaa kerhotoiminnan järjestämiseen arvioimalla kulunutta vuotta.
Kerhonohjaaja	1. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.	1. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.	1. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.	1. Huolehtii kerhonsa toteutuksesta.
	2. Osallistuu kerhonohjaajapalaveriin ja laatii kuukaudeksi kerhosuunnitelman.	2. Osallistuu kerhonohjaajapalaveriin ja laatii kuukaudeksi kerhosuunnitelman.	2. Osallistuu kerhonohjaajapalaveriin ja laatii kuukaudeksi kerhosuunnitelman.	2. Osallistuu halutessaan virkistyspäivään.
Kerholainen	1. Osallistuu kerhoon.	1. Osallistuu kerhoon.	1. Osallistuu kerhoon.	1. Osallistuu kerhoon.
Kerholaisen huoltaja				
Koulujen yhteyshenkilöt				3. Antaa palautetta kuluneesta kerhokaudesta.
Nuorisotyöntiimi	4. Tiimitapaamisissa osallistuu keskusteluun mahdollisissa pulmatilanteissa.	4. Tiimitapaamisissa osallistuu keskusteluun mahdollisissa pulmatilanteissa.	4. Tiimitapaamisissa osallistuu keskusteluun mahdollisissa pulmatilanteissa.	4. Osallistuu kuluneen kauden arviointiin joulukuun tiimissä.
Seurakuntasihtööri				
Seurakunta-neuvosto				7. Tarkistaa ja hyväksyy ensi vuoden budjetin.

Demingin ympyrän vaiheet:	PLAN	DO	CHECK	ACT	Numerot kertovat tapahtumien kulun.
---------------------------	------	----	-------	-----	-------------------------------------

Prosessi: Leiritoiminta

Sipoon suomalainen seurakunta järjestää vuoden aikana varhaisnuortenleirejä alakouluikäisille. Leirien pituus vaihtelee yhdestä viiteen yötä. Omien leirien järjestämisen lisäksi osallistumme rovasti- ja hiippakunnallisille sekä valtakunnallisille leireille.

Seurakunta yhtymällä on oma leirikeskus Papinsaassa, jossa kesän leirit pidetään. Kevään ja syksyn omat leirit järjestämme yleensä ruotsinkielisen seurakunnan leirikeskuksessa Nilsaksessa, mutta myös tarvittaessa hyödynnämme ulkopuolisia leirikeskuksia.

Leireille otetaan 18-24 leiriläistä riippuen leirikeskuksen kapasiteetista. Leirien toteutukseen työntekijöiden lisäksi osallistuu isosia.

Asiakkaat:

Alakouluikäiset sipoolaiset sekä heidän perheensä.

Tavoite:

Seurakunnan leiritoiminnan tavoitteena on tukea leiriläistä omassa kasvussaan, itsenäistymisen, sosiaalisten suhteiden ja hengellisyyden näkökulmista. Tukea myös huoltajia kasvatustehtävässään ja luoda myönteistä kuvaa seurakunnasta ja sen toiminnasta.

Asiakkaiden erityistarpeet:

Ikäluokan tuomat haasteet mielekkään toiminnan suunnittelussa, turvallisuuden tunne ensimmäisiä kertoja kotoa poissa oleville leiriläisille, ryhmäyttäminen on myös tärkeää erityisesti kouluelämästä tulevien sosiaalisten roolien kannalta

Kriittiset vaiheet:

Tiedotus (mainostamisen näkyvyys ja houkuttelevuus), mielekäs ja hyvin suunniteltu toiminta, ryhmäytys

Mittarit:

Leirit pyörivät maksimikapasiteetilla (pientenleirit 18 leiriläistä, isojen 24), samoja leiriläisiä vuodesta toiseen, leirillä kerätty palaute mielekkästä toiminnasta

Dokumentit:

Leirirungot, kirjeet ja turvallisuusasiakirjat tallennetaan palvelimelle. Asiakaslistat hävitetään.

Kehittämispäiväkirja:

2.4.2010 Prosessi kuvattiin ensimmäisen kerran kommentaareista nousseiden prosessikuvauksen ehdotusten mukaisesti.

Roolit / Aikataulu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu
Varhais- nuorisotyöntekijä			2a. Isosvalinnoista ilmoittaminen. 3a. Kevään <u>sekä</u> kesän Leiri-ilmoituksen teko lehteen. 4a. Leirin suunnittelu. 5. Leiri-ilmoitusten vastaanotto.	1. Kevään leirikirjeiden postitus laskuineen ja ilmoittaa viitenumerot taloustoimistoon sekä allergioiden ilmoittaminen leirikeskukseen. 3a. Kesän leirien mainostus. 4a. Kesän leirien ilmoittautumisten vastaanotto. 5. Kevään leirin turvallisuusasiakirjan yms laatiminen.	1. Vie kevään leirin palautteen tiimiin ja keskustele mahdollisista kehitysehdotuksista koko leirinprosessin osalta.
				7a. Leirin toteutus.	3. Kirjaa sovitut muutokset prosessikuvaukseen.
				8. Kerää palautetta leiristä osana toimintaa. 9a. Arvioi kevään leirin onnistumista yhteistyöhenkilön kanssa ja kirjaa arvioinnin ylös.	4. Postittaa leirikirjeet laskuineen ja ilmoittaa viitenumerot taloustoimistoon. 6a. Suunnittelee kesän leirejä yhdessä yhteistyöhenkilöiden kanssa.
				10. Ilmoittaa leirien lähtöajat srk-sihteerille.	
Leiriläinen (ja huoltaja)			5. Ilmoittautuu leirille.	2a. Saa leirikirjeen. 7c. Osallistuu leirille. 4c. Ilmoittautuu leirille.	5a. Saa leirikirjeen ja suorittaa leirimaksun.
				8. Antaa palautetta leirin aikana.	
Isonen			2b. Isosvalinnasta tiedonsaanti.	2b. Saa leirikirjeen.	5b. Saa leirikirjeen.
				7d. Osallistuu leirille.	
Yhteistyöhenkilö			4b. Leirin suunnitteluun osallistuminen.	7b. Leirin toteutus.	6b. Osallistuu kesän leirien suunnitteluun.
				9b. Arvioi leirin onnistumista.	
Nuorisotyöntiimi	1. Sopii <u>seuraavan vuoden</u> varhaisnuortenleirien ajankohdat ja varaa leirikeskukset sekä sopii alustavat leirityöntekijät.	1. Isoshakemukseen laitetaan kuluva vuoden varhaisnuortenleirit. 2. Pohtii kausityöntekijän tarvetta tulevalle kesälle ja esittää tarpeen kirkkoherralle.	1. Isosvalinnat.	4b. Tiimin työntekijä osallistuu leiri-ilmoittautumisten vastaanottoon.	2. Osallistuu kevään leiriproessin arviointiin ja päättää mahdollisista muutoksista.
Sipoon suom. srk- työyhteisö (Seurakuntasihteeri / Kirkkoherra)			3b. Srk-sihteeri osallistuu lehti-ilmoituksen tekoon.	3b. Srk-sihteeri osallistuu kesän leirien mainostamiseen. 6. Khra hyväksyy turvallisuusasiakirjan. 11. Srk-sihteeri varaa venekuljetukset.	

Demingin ympyrän vaiheet:	PLAN	DO	CHECK	ACT	Numerot kertovat tapahtumien kulun.
------------------------------	------	----	-------	-----	--

Roolit / Aikataulu	Kesäkuu	Elokuu	Syyskuu	Marraskuu	Joulukuu
Varhais- nuorisotyöntekijä	1. Ilmoittaa allergiat Papinsaaren keittäjälle.	1a. Vie tiimiin kesän leirien palautteen ja keskustele kehitysehdotuksista.	1a. & 5. Postittaa leirikirjeet laskuineen ja ilmoittaa viitenumerot taloustoimistoon sekä allergiat leirikeskukseen.	1. Laatii turvallisuusasiakirjan.	1. Budjetoi seuraavan vuoden leireille riittävästi rahaa.
	2a. Toteuttaa suunnitellut leirit.	2. Kirjaa syntyneet muutokset prosessikuvakseen.	2a. Toteuttaa suunnitellun leirin.	2a. Toteuttaa leirin.	
	3a. Kerää palautetta leirillä. 4a. Arvioi yhteistyöhenkilön kanssa leirin onnistumista.	3. Syys- ja marraskuun leirien ilmoituksen teko. 4b. Leiri-ilmoitusten vastaanotto. 5a. Isosten rekrytointi. 6a. Syyskuun leirin suunnittelu. 7. Syyskuun leirin turvallisuusasiakirjan laatiminen.	3a. Kerää palautetta leirillä. 4a. Arvioi leirin onnistumista yhteistyöhenkilön kanssa.	3a. Kerää palautetta leirillä. 4a. Arvioi leirin onnistumista yhteistyöhenkilön kanssa. 5a. Vie tiimiin syksyn leirien palautteen ja keskustele kehitysehdotuksista. 6. Kirjaa syntyneet muutokset prosessiin.	
Leiriläinen (ja huoltaja)	2c. Osallistuu leirille.	4a. Ilmoittautuu leirille.	1b. Saa leirikirjeen ja suorittaa leirimaksun.	2c. Osallistuu leirille.	
	3b. Antaa palautetta leirin aikana.		2c. Osallistuu leirille. 3b. Antaa palautetta leirin aikana.	3b. Antaa palautetta leirin aikana.	
Isonen	2d. Osallistuu leirille.	5b. Ilmoittautuu isoseksi.	2d. osallistuu leirille.	2d. Osallistuu leirille.	
Yhteistyöhenkilö	2b. Osallistuu leirille.	6b. Osallistuu syyskuun leirin suunnitteluun.	2b. Osallistuu leirille.	2b. Osallistuu leirille.	
	4b. Osallistuu leirin arviointiin.		4b. Osallistuu leirin arviointiin.	4b. Osallistuu leirin arviointiin.	
Nuorisotyöntiimi		1b. Osallistuu leirien arviointiin ja päättää muutoksista.		5b. Osallistuu syksyn leirien arviointiin ja päättää muutoksista.	
Sipoon suom. srk- työyhteisö (Seurakuntasihteeri / Kirkkoherra)		3. Srk-sihteeri osallistuu syksyn leirien mainostamiseen. 8. Khra hyväksyy turvallisuusasiakirjan.		2. Khra hyväksyy turvallisuusasiakirjan.	

Demingin ympyrän vaiheet:	PLAN	DO	CHECK	ACT	Numerot kertovat tapahtumien kulun.
------------------------------	------	----	-------	-----	--

